



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en
« Management stratégique et système d'information »

L'impact des Fintechs sur la digitalisation des banques traditionnelles

Cas pratique : La BADR

Élaboré par :

MEHIAOUI Mohamed Nazim

Encadré par :

Dr.DERRAR Hecene

Co-Encadrant :

Pr.ZEROUTI Messaoud

Résumé

Ce mémoire porte sur l'analyse de l'impact des fintechs sur la stratégie de digitalisation de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) en Algérie. Face à la montée en puissance des fintechs, qui proposent des services financiers innovants et accessibles via les technologies numériques, les banques traditionnelles sont amenées à repenser leurs modèles. À travers une étude qualitative menée auprès de responsables de la BADR, ce travail met en évidence les efforts entrepris par la banque pour moderniser ses services, notamment via l'application MyBADR et les services à distance.

Cependant, l'étude révèle plusieurs freins majeurs à cette transformation : infrastructures technologiques limitées, faible culture numérique interne, résistance au changement, et cadre réglementaire peu adapté à l'innovation digitale. Malgré ces défis, la BADR dispose d'opportunités stratégiques importantes, notamment pour renforcer l'inclusion financière en milieu rural et améliorer l'expérience client.

Le mémoire propose des recommandations concrètes en utilisant les fonctionnalités de l'outil Nvivo pour l'analyse des données : créer une cellule d'innovation numérique, développer des partenariats avec des fintechs et accompagner la modernisation du cadre réglementaire. Ces leviers permettraient à la BADR de réussir sa transition digitale et de se positionner comme un acteur majeur de la modernisation bancaire en Algérie.

Mots-clés : Fintech, Digitalisation, BADR, Banque publique, Innovation, Algérie, Inclusion financière.

ملخص

يتناول هذا البحث دراسة تأثير شركات التكنولوجيا المالية على استراتيجية الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الجزائر. ومع تزايد انتشار شركات التكنولوجيا المالية التي تقدم خدمات مالية مبتكرة وسهلة الوصول عبر التقنيات الرقمية، أصبحت البنوك التقليدية مطالبة بإعادة النظر في نماذجها التشغيلية. ومن خلال دراسة نوعية أجريت مع مسؤولي بنك، يبرز هذا العمل الجهود المبذولة من طرف البنك لتحديث خدماته، لا سيما من خلال إطلاق تطبيق وتطوير خدمات البنك عن بُعد.

غير أن الدراسة تكشف عن عدة عوائق تعرقل هذا التحول، من بينها محدودية البنية التحتية التكنولوجية، وضعف الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، ومقاومة التغيير من قبل العاملين، بالإضافة إلى إطار قانوني غير مهيأ بالكامل لدعم

الابتكار الرقمي. وعلى الرغم من هذه التحديات، يمتلك بنك فرصًا استراتيجية لتعزيز الشمول المالي في المناطق الريفية وتحسين تجربة الزبائن.

ويقترح هذا البحث عدة توصيات عملية، أبرزها: إنشاء وحدة للابتكار الرقمي، وتطوير شراكات مع شركات التكنولوجيا المالية، ودعم تحديث الإطار القانوني. من شأن هذه الخطوات أن تمكن البنك من إنجاح تحوله الرقمي وتعزيز مكانته كمساهم رئيسي في تحديث القطاع البنكي في الجزائر. مع استخدام برنامج انفيو.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا المالية، الرقمنة، بنك، البنك العمومي، الابتكار، الجزائر، الشمول المالي.

Abstract

This thesis focuses on analyzing the impact of fintech on the digitalization strategy of the Agricultural and Rural Development Bank (BADR) in Algeria. With the rise of fintech companies offering innovative and accessible financial services through digital technologies, traditional banks are being forced to rethink their operational models. Based on a qualitative study conducted with BADR executives, this work highlights the efforts undertaken by the bank to modernize its services, particularly through the launch of the MyBADR mobile application and the development of remote banking services.

However, the study also reveals several major obstacles to this transformation, including limited technological infrastructure, weak digital culture within the organization, internal resistance to change, and a regulatory framework that is not yet fully adapted to digital innovation. Despite these challenges, BADR holds significant strategic opportunities to strengthen financial inclusion in rural areas and improve customer experience.

The thesis offers concrete recommendations and the data analysis was carried out using the features of the NVivo software: establishing a digital innovation unit, developing partnerships with fintech companies, and supporting the modernization of the regulatory framework. These actions would enable BADR to successfully achieve its digital transformation and position itself as a key player in the modernization of Algeria's banking sector.

Keywords: Fintech, Digitalization, BADR, Public Bank, Innovation, Algeria, Financial Inclusion

Remerciements

Louange à Allah, le Tout-Puissant, le Clément, le Miséricordieux, qui m'a permis, par Sa grâce infinie, d'achever ce travail. Que la paix et les bénédictions soient sur notre Prophète Mohammed (Paix et Salut sur lui), modèle de savoir, de persévérance et d'excellence.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mes parents, pour leurs prières, leur patience, leurs sacrifices et leur soutien moral indéfectible, sans lesquels ce travail n'aurait jamais vu le jour. Qu'Allah les récompense pleinement pour tout le bien qu'ils m'ont prodigué.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Derrar, mon encadrant, pour sa disponibilité, ses conseils éclairés, son accompagnement rigoureux et la qualité de ses orientations scientifiques, qui ont été d'une grande richesse tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à mon grand frère, pour sa confiance, ses encouragements constants et son soutien moral qui m'a toujours inspiré à persévérer.

Enfin, je remercie mes amis, pour leur accompagnement, leurs échanges enrichissants, et leur soutien tout au long de ce parcours.

À tous, je dédie ce travail en témoignage de ma reconnaissance et de ma gratitude.

Table des Matières

Listes des abréviations	II
Résumé.....	II
Remerciements.....	IV
Introduction générale	12
1.1 Contexte et objectif de la recherche Intérêts de l'étude.....	13
1.1.1 Intérêts personnels	14
1.1.2 Intérêts professionnels	14
1.1.3 Intérêt scientifique	15
1.1.4 Intérêt économique	15
1.2 Question de recherche :	15
 Chapitre 1 : Revue de littérature & Cadre conceptuel	19
1.3 Section 1 : Revue de littérature	19
1.3.1 Critique	23
1.4 Section 2 : Clarification conceptuelle	24
1.4.1 Définition des Fintechs	24
1.4.2 La digitalisation des entreprises	31
1.4.3 Les banques traditionnelles publiques en Algérie	33
1.4.4 Les acteurs clés de la fintech en Algérie	37
1.5 Section 3 : Les transformations bancaires induites par les fintechs.....	38
1.5.1 Nouveaux modèles de services financiers.....	38
1.5.2 Réorganisation interne des banques	40
1.5.3 Répercussions sur la relation client	43
1.6 Section 4 : Logique d'intégration des FinTech dans une banque publique.	46
2.1.1 Stratégies d'adaptation : innovation ou coopération	46

2.1.2	Contraintes organisationnelles et réglementaires	48
2.1.3	Opportunités pour les banques traditionnelles en Algérie.....	50
Chapitre 2 : Contexte pratique et cadre méthodologique.....		55
2.2	Section 1 : Présentation de la BADR (Banque d’Agriculture et du Développement Rural).....	55
2.2.1	Présentation générale de la BADR	55
2.3	Section 2 : Présentation de la Direction Banque à Distance « BAD » BADR	126
2.3.1	Missions principales	72
2.3.2	Les plateformes proposer par la BAD BADR Net, BADR Net+	72
2.3.3	Présentation du produit MyBADR	73
2.3.4	Les Conditions d’accès aux services de banque à distance	74
2.3.5	Les Traitements des virements via la plateforme BADR Net	74
2.3.6	Les Enjeux et perspectives	74
2.3.7	Rôle stratégique	75
2.3.8	Réalisations concrètes.....	75
2.4	Section 3 : Méthodologie de recherche.....	76
2.4.1	Introduction	76
2.4.2	Approche méthodologique adoptée	76
2.4.3	Type de recherche.....	76
2.4.4	Méthode de collecte des données	76
2.4.5	Échantillonnage	77
2.4.6	Méthode d’analyse des données	77
2.4.7	Limites méthodologiques	77
2.4.8	Conclusion.....	77

Chapitre III : résultats et discussion des résultats	78
2.1 Résultats	79
2.1.1 Synthèse et mise en perspective des constats	79
2.1.2 Analyse critique des freins et leviers identifiés	81
2.1.3 Discussion par rapport aux hypothèses	82
2.1.4 Mise en perspective avec la littérature	83
2.2 Discussion des résultats	83
2.2.1 Enjeux stratégiques de la digitalisation à la BADR	83
2.2.2 Enjeux organisationnels : vers une gouvernance numérique intégrée.....	84
2.2.3 Enjeux technologiques : entre potentiel et blocages.....	84
2.2.4 Enjeux humains : moteur ou frein à la transformation	85
2.2.5 Recommandations	86
2.2.6 Conclusion.....	86
 Conclusion générale.....	 88
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	91
Annex A : Guide d’entretien	95
Annex B : Organigramme de la BADR	98
Annex C : Document interne	100

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau Synthétique des articles.	21
Tableau 2 : Tableau synthétique présentant les principaux acteurs Fintech.	27
Tableau 3 : Tableau synthétique des principaux acteurs algériens.	37
Tableau 4 : Synthèses des types de cartes bancaires proposées par la BADR.....	67
Tableau 5 : Liste des entretiens	79
Tableau 6 : Analyse descriptive des résultats.....	82
Tableau 7 : Synthèse des points clés	85

Liste des Figures

Figure 1 : Les cinq piliers des Fintechs.....	30
Figure 2 : Les bénéfices des solutions d'IA et de RPA	42
Figure 3 : 10 uses cases impactants et transformants	43
Figure 4 : Comment maximiser la satisfaction et la fidélisation	45
Figure 5 : L'inclusion financière, synonyme de plus d'opportunités	46
Figure 6 : Organigramme général de la BADR.....	60
Figure 7 : Organigramme de la direction de la banque a distance « 126 »	71

Listes des abréviations

ABEF	Association des Banques et Établissements Financiers
API	Application Programming Interface
ATS	Algérie Télécom Satellite
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
BI	Business Intelligence
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CIB	Carte Interbancaire
CNRC	Centre National du Registre du Commerce
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CRM	Customer Relationship Management
DAB / GAB	Distributeur / Guichet Automatique Bancaire
DG	Direction Générale
DSI	Direction des Systèmes d'Information
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
ERP	Enterprise Resource Planning
IA	Intelligence Artificielle
IT	Information Technology
LEJ	Livret d'Épargne Jeune
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
NIS	Numéro d'Identification Statistique
SATIM	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SYBU	Système bancaire utilisé par la BADR
SYRAT	Système de Traitement Automatisé des Transactions
TPE	Terminal de Paiement Électronique
3D Secure	Protocole de sécurisation des paiements en ligne
Machine Learning (ML)	Apprentissage automatique

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

La transformation numérique constitue l'un des bouleversements majeurs du secteur bancaire au XXI^e siècle. Portée par l'émergence rapide des technologies digitales et la montée en puissance d'acteurs innovants issus du monde technologique, cette mutation redéfinit les contours des services financiers traditionnels. Les institutions bancaires, historiquement organisées autour de structures physiques, se voient désormais contraintes de repenser leurs modèles opérationnels pour répondre à des exigences nouvelles : accessibilité en temps réel, personnalisation des services, automatisation des processus, et sécurité accrue des données (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018).

Au cœur de cette dynamique, les technologies financières, ou fintechs, occupent une place stratégique. Ces entreprises disruptives, en s'appuyant sur des outils comme l'intelligence artificielle, la blockchain ou encore le cloud computing, parviennent à proposer des services agiles et compétitifs, souvent en rupture avec les méthodes traditionnelles des banques (Arner, Barberis, & Buckley, 2016). Leur présence croissante sur le marché transforme les rapports de force dans l'industrie bancaire, tout en accélérant la nécessité pour les acteurs établis de s'engager dans des stratégies de digitalisation ambitieuses.

Cette digitalisation, cependant, ne s'opère pas de manière uniforme à l'échelle mondiale. Dans les économies émergentes, elle est soumise à des défis spécifiques liés aux contraintes institutionnelles, aux infrastructures technologiques limitées, ainsi qu'aux dynamiques socio-économiques locales (Zetsche, Buckley, Arner, & Barberis, 2020). L'Algérie illustre parfaitement cette complexité, notamment à travers le rôle central que jouent ses banques publiques dans l'économie, et les difficultés qu'elles rencontrent dans la mise en œuvre de projets digitaux à grande échelle.

Le présent mémoire s'inscrit dans ce contexte de transition. Il propose d'interroger la manière dont les banques traditionnelles algériennes, à travers le cas particulier de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), appréhendent les transformations induites par les fintechs. L'objectif général est d'analyser les logiques d'adaptation stratégique, technologique et organisationnelle face à un environnement de plus en plus numérisé.

La démarche adoptée s'articule en trois temps : une revue de la littérature pour situer les enjeux théoriques et conceptuels, un cadre d'analyse définissant les leviers et obstacles de la digitalisation bancaire, et enfin une étude empirique centrée sur la BADR, permettant de confronter les apports théoriques à une réalité de terrain. Ce travail se veut ainsi une contribution à la compréhension des mécanismes d'hybridation entre innovation technologique et pratiques bancaires classiques, dans un contexte national en pleine évolution.

1.1 Contexte et objectif de la recherche Intérêts de l'étude

L'essor fulgurant des technologies numériques a transformé en profondeur les habitudes de consommation et les modes d'interaction dans de nombreux secteurs d'activité. Le secteur bancaire, notamment, connaît une mutation sans précédent sous l'effet combiné de l'accélération technologique, de l'évolution des attentes clients et de l'émergence de nouveaux acteurs financiers : les fintechs (Puschmann, 2017). Ces entreprises, issues de l'univers technologique, exploitent des outils innovants comme l'intelligence artificielle, le cloud computing, la blockchain ou les API pour proposer des services financiers plus rapides, personnalisés, accessibles et souvent à moindre coût (Arner, Barberis, & Buckley, 2016).

Face à cette évolution, les banques traditionnelles sont confrontées à un double défi : répondre aux nouvelles normes de service imposées par les fintechs tout en repensant leur architecture technologique et organisationnelle. Cette transformation digitale ne consiste plus seulement à numériser les services existants, mais à refondre en profondeur les modèles économiques, les processus internes et la relation client (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018).

Dans les économies émergentes comme l'Algérie, ces dynamiques globales rencontrent des obstacles structurels : lourdeurs réglementaires, faible maturité technologique, résistance au changement et centralisation des prises de décision. Le système bancaire algérien, dominé par des institutions publiques, doit néanmoins intégrer progressivement ces innovations pour rester compétitif. La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), acteur historique du financement du monde rural, se trouve aujourd'hui à un tournant stratégique : comment préserver sa mission publique tout en intégrant les exigences de la digitalisation ?

Dans ce cadre, l'objectif principal de ce mémoire est d'analyser comment l'émergence des fintechs influence et transforme la stratégie de digitalisation de la BADR. Il s'agit d'évaluer les logiques d'adaptation technologique, stratégique et organisationnelle mises en œuvre face à un environnement concurrentiel de plus en plus digitaliser.

Ce travail repose ainsi sur la formulation de l'hypothèse principale suivante :

- H1 : L'intégration des solutions fintech a un impact significatif et positif sur la stratégie de digitalisation de la BADR.

Pour étayer cette hypothèse centrale, plusieurs hypothèses secondaires ont été formulées :

- H1.1 : La collaboration ou l'adoption de solutions issues des fintechs permet une meilleure efficacité opérationnelle (réduction des coûts, automatisation, gain de temps).
- H1.2 : Les technologies issues des fintechs comme le cloud, l'IA ou les API sont insuffisamment intégrées dans les processus de la BADR en raison de contraintes techniques et culturelles.

Ce cadre hypothético-déductif sera vérifié à travers une enquête qualitative menée auprès de responsables de la BADR impliqués dans les projets de digitalisation (DSI, DG, responsables d'agences), à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif conçu pour explorer les perceptions, les obstacles, les innovations adoptées et les stratégies de coopération avec les fintechs.

1.1.1 Intérêts personnels

À titre personnel, ce travail permet de développer une compréhension approfondie des mutations actuelles du secteur bancaire, de renforcer une expertise dans les domaines de la fintech et de l'innovation digitale, et de nourrir un projet professionnel tourné vers les métiers de la stratégie numérique et de la transformation des institutions financières. Cette recherche constitue également un exercice de rigueur intellectuelle, de gestion de projet et d'esprit critique, compétences indispensables dans toute carrière académique et professionnelle.

1.1.2 Intérêts professionnels

Sur le plan professionnel, cette étude offre une vision opérationnelle des enjeux liés à la digitalisation bancaire dans le cadre de la BADR, utiles aussi bien pour des fonctions de

consulting, d'audit digital, de gestion de projets innovants, que pour l'accompagnement de transformations internes au sein des banques traditionnelles. Comprendre les leviers de digitalisation permet d'anticiper les besoins du secteur bancaire en matière de compétences, de gouvernance et d'adaptation stratégique, dans un contexte concurrentiel accéléré (Deloitte, 2022).

1.1.3 Intérêt scientifique

Scientifiquement, ce mémoire propose une contribution originale en analysant l'impact des fintechs sur la transformation digitale des banques traditionnelles dans un environnement spécifique (l'Algérie), où la modernisation du secteur bancaire est encore en phase d'évolution. En cela, il s'inscrit dans les courants de recherche en économie numérique, stratégie bancaire et innovation technologique (Zetsche, Buckley, & Arner, 2019), et répond à un besoin identifié d'études de cas locales qui enrichissent la compréhension globale des phénomènes de digitalisation bancaire.

1.1.4 Intérêt économique

Sur le plan économique, cette étude présente un intérêt stratégique pour la BADR, en lui fournissant des pistes de réflexion concrètes sur la manière d'améliorer son efficacité opérationnelle, d'élargir sa base clientèle, et d'optimiser ses coûts à travers l'adoption ciblée de solutions fintech. En s'appuyant sur les technologies innovantes (paiement mobile, analyse de données, automatisation), la BADR peut non seulement renforcer sa compétitivité face aux néo-banques et aux fintechs émergentes, mais aussi soutenir le développement économique régional en facilitant l'accès aux services bancaires pour les zones rurales et les petites entreprises, qui constituent son cœur de mission (World Bank, 2020).

1.2 Question de recherche :

Depuis une décennie, le secteur financier mondial connaît des mutations profondes sous l'impulsion des fintechs (technologies financières). Ces entreprises agiles, souvent issues de l'écosystème numérique, offrent des services bancaires innovants, instantanés et personnalisés, contournant les lourdeurs organisationnelles des banques traditionnelles (Arner, Barberis, & Buckley, 2016). Leur essor modifie structurellement les attentes des consommateurs en matière de services financiers : mobilité, accessibilité, transparence et rapidité deviennent les nouvelles normes du marché.

Face à cette transformation, les banques traditionnelles sont confrontées à un double impératif : préserver leur modèle historique tout en accompagnant la transition digitale exigée par le marché. La digitalisation ne se limite plus à la numérisation de services existants ; elle impose une refonte complète de la chaîne de valeur, de l'infrastructure technologique, de la relation client, mais aussi des modèles économiques (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018).

Dans les économies émergentes comme l'Algérie, où le secteur bancaire est traditionnellement marqué par une forte régulation et une structure organisationnelle rigide, l'intégration des innovations issues de la fintech représente à la fois un levier de modernisation et un défi stratégique. La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), acteur historique centré sur le financement du secteur agricole et rural, se trouve aujourd'hui dans une position charnière : elle doit préserver sa mission de service public tout en se modernisant pour rester compétitive.

Dans ce contexte, la problématique centrale du mémoire est formulée ainsi :

Comment l'émergence des fintechs influence-t-elle la stratégie de digitalisation de la BADR, et quelles sont les réponses organisationnelles, technologiques et stratégiques mises en œuvre pour s'adapter à ce nouvel environnement concurrentiel ?

Autour de cette problématique principale, plusieurs sous-questions de recherche sont explorées :

- Quelle perception la BADR a-t-elle du phénomène fintech : menace, opportunité ou complémentarité ?
- Dans quelle mesure les projets de transformation digitale de la BADR ont-ils été influencés par l'émergence des fintechs ?
- Quelles technologies issues de la fintech (API, cloud, IA, blockchain) sont intégrées dans les processus internes de la BADR ?
- Quels obstacles rencontrent les responsables dans l'adoption de solutions fintech ?
- Comment la BADR équilibre-t-elle innovation ouverte et maîtrise des risques en matière de sécurité des données et de conformité réglementaire ?
- En quoi la collaboration avec des fintechs ou l'adoption de pratiques inspirées de leur modèle permet-elle à la BADR d'améliorer l'expérience client et l'efficacité opérationnelle ?

Cette approche vise à croiser la théorie sur la digitalisation bancaire avec une analyse empirique du cas BADR, conformément aux principes méthodologiques de la recherche en sciences de gestion (Yin, 2018).

CHAPITRE I

Revue de littérature & Cadre Conceptuel

Chapitre 1 : Revue de littérature & Cadre conceptuel

1.3 Section 1 : Revue de littérature

La transformation numérique du secteur bancaire constitue aujourd'hui un axe fondamental de modernisation et de compétitivité des institutions financières (Puschmann, 2017). Sous l'effet de la révolution technologique, les banques traditionnelles voient émerger de nouveaux acteurs innovants les fintechs capables de redéfinir la manière dont les services financiers sont conçus, distribués et consommés (Arner, Barberis, & Buckley, 2016). Cette dynamique de digitalisation a donc nourri une littérature abondante, notamment sur la manière dont les fintechs influencent la stratégie, l'organisation et la performance des banques traditionnelles (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018).

Dans les recherches actuelles, plusieurs travaux se sont intéressés aux défis posés par la montée en puissance des fintechs, en étudiant principalement la dématérialisation des services financiers, l'évolution de l'expérience client et la nécessaire refonte des processus bancaires internes (Vives, 2019). En particulier, l'émergence des plateformes de paiement mobile, des services de prêt peer-to-peer, et des robo-advisors a profondément impacté la perception des clients envers la rapidité, la simplicité et l'accessibilité des services bancaires (Deloitte, 2022).

La littérature met également en avant les bénéfices liés à l'intégration des technologies issues de la fintech dans la banque traditionnelle. On y trouve : l'optimisation des coûts d'exploitation, l'amélioration de la rapidité de traitement des transactions, la personnalisation accrue des services, et le renforcement de la transparence des opérations (World Economic Forum, 2020).

Empiriquement, Hornuf et Schwienbacher (2017) étudient les relations entre banques et fintechs et constatent que l'impact des fintechs pousse les banques à repenser leur modèle économique, soit en collaborant avec ces nouveaux entrants, soit en développant leurs propres innovations digitales. Leurs résultats montrent que la transformation digitale est facilitée par l'adoption de stratégies hybrides combinant innovation interne et partenariats stratégiques.

Les contributions de Zetzsche, Buckley, Arner et Barberis (2020) soulignent quant à elles que l'essor des fintechs entraîne des défis juridiques et réglementaires majeurs, en particulier en matière de protection des données et de sécurisation des infrastructures financières. La mise en œuvre de l'open banking et l'utilisation des API ouvertes obligent les banques à ouvrir l'accès aux données clients, tout en garantissant leur confidentialité et leur sécurité.

Plusieurs auteurs insistent également sur l'importance de l'intelligence artificielle et du machine learning comme moteurs de la digitalisation bancaire. Ces technologies permettent non seulement d'automatiser les processus internes, mais aussi de personnaliser les offres clients à grande échelle (Gomber et al., 2018).

Par ailleurs, des études telles que celles de Boot, Hoffmann, Laeven et Levieuge (2021) rappellent que l'impact des fintechs varie selon le contexte institutionnel et réglementaire. Dans les économies développées, la digitalisation bancaire est très avancée, tandis que dans les pays émergents, elle dépend largement de la capacité des banques traditionnelles à moderniser leur infrastructure technologique et à repenser leur organisation interne.

Enfin, plusieurs recherches mettent en évidence les défis opérationnels liés à la digitalisation des banques traditionnelles : résistance au changement, lourdeurs réglementaires, coûts élevés de transformation, risques de cybersécurité, et difficulté à fidéliser les clients numériques (World Economic Forum, 2020).

En résumé, la littérature converge pour affirmer que l'impact des fintechs sur les banques traditionnelles est à la fois une source de disruption et une opportunité de transformation profonde. L'agilité, l'innovation ouverte et la capacité d'intégrer de nouvelles technologies apparaissent comme des leviers indispensables pour assurer la pérennité et la compétitivité des banques à l'ère du numérique.

Tableau 1 : Tableau Synthétique des articles.

Auteurs & Années	Méthodologie d'Analyse	Performance Mesurée	Orientation de l'Approche	Résultats
Arner, Barberis & Buckley (2016)	Modèle théorique : Analyse post-crise de l'évolution du secteur financier	Capacité d'innovation financière post-crise	Conceptuelle et analytique	Définissent la fintech comme réponse à la crise bancaire ; insistent sur la nécessité d'innovation post-2008.
Puschmann (2017)	Modèle théorique : Synthèse des technologies et innovations en finance	Nouvelles applications technologiques en services financiers	Conceptuelle	Dresse un panorama des technologies utilisées par les fintechns (blockchain, IA, mobile banking).
Gomber, Kauffman, Parker & Weber (2018)	Modèle théorique : Modélisation des forces de disruption	Transformation des chaînes de valeur bancaires	Analytique et critique	Identifient les fintechns comme moteurs de reconfiguration du secteur bancaire traditionnel.
Deloitte (2022)	Modèle empirique : Étude comparative (benchmarking sur banques digitales)	Niveau de maturité digitale des banques	Quantitative et comparative	Conclut que la digitalisation est un facteur déterminant de la compétitivité bancaire moderne.

World Economic Forum (2020)	Modèle prospectif : Analyse de scénarios sur l'impact de la blockchain	Potentiel de disruption par blockchain	Prospective et analytique	Montre que la blockchain peut remodeler les infrastructures financières traditionnelles.
Zetsche, Buckley, Arner & Barberis (2020)	Modèle théorique et juridique : Analyse des régulations sur la fintech et la techfin	Sécurité des données et conformité réglementaire	Juridique et conceptuelle	Identifient les défis réglementaires majeurs posés par l'open banking et les plateformes de données.
Boot, Hoffmann, Laeven & Levieuge (2021)	Modèle théorique : Analyse historique et comparative	Evolution des services financiers et compétitivité	Conceptuelle et critique	Montrent que les fintechs accélèrent des dynamiques historiques de transformation financière.
Hornuf & Schwienbacher (2017)	Modèle empirique : Étude de données sur coopération banques-fintechs	Stratégies de coopération/compétition	Empirique et quantitatif	Prouvent que les banques réagissent soit par acquisition de fintechs, soit par collaboration stratégique.
Vives (2019)	Modèle théorique : Analyse de la disruption numérique dans la banque	Adaptabilité réglementaire et concurrentielle	Conceptuelle et analytique	Analyse l'équilibre difficile entre régulation bancaire et besoin d'innovation face aux fintechs.

Source : Elaboré par moi-même.

1.3.1 Critique

La littérature scientifique sur l'impact des fintechs sur les banques traditionnelles est relativement récente, reflétant la nouveauté du phénomène. Plusieurs articles offrent des apports fondamentaux, mais présentent également certaines limites.

Tout d'abord, l'étude fondatrice d'Arner, Barberis et Buckley (2016) présente une analyse conceptuelle solide du phénomène fintech comme réponse post-crise. Toutefois, cette approche reste principalement théorique et manque d'illustrations empiriques concrètes, limitant la possibilité de généraliser ses conclusions à l'ensemble des marchés financiers, en particulier aux économies émergentes.

De même, Puschmann (2017) fournit une définition claire des fintechs et de leurs principaux domaines d'intervention, mais son travail reste centré sur les tendances des pays développés, sans examiner en profondeur les défis spécifiques rencontrés par les banques dans les environnements régulés ou peu numérisés, tels que l'Algérie.

L'article de Gomber, Kauffman, Parker et Weber (2018) propose une modélisation intéressante des forces de disruption. Cependant, leur méthodologie reste basée sur une revue de littérature secondaire et n'est pas soutenue par des analyses quantitatives ou des études de cas, ce qui réduit l'applicabilité opérationnelle de leurs conclusions aux situations réelles des banques.

L'étude empirique de Deloitte (2022) est particulièrement pertinente car elle repose sur des données collectées auprès de plusieurs institutions bancaires mondiales. Néanmoins, bien que rigoureuse, son approche comparative peut difficilement être transposée sans ajustement aux marchés émergents, où les infrastructures digitales et la maturité technologique sont encore hétérogènes.

Concernant les enjeux réglementaires, l'analyse de Zetsche, Buckley, Arner et Barberis (2020) offre un regard novateur sur les défis liés aux plateformes de données financières. Toutefois, leur travail est essentiellement orienté vers les défis de régulation en Europe et en Amérique du Nord, laissant de côté les spécificités législatives des pays du Sud, notamment en Afrique.

L'article de Boot, Hoffmann, Laeven et Levieuge (2021) a l'intérêt de repositionner certaines innovations fintech comme étant une accélération de tendances anciennes. Cette

analyse historique est précieuse pour relativiser l'ampleur du changement apporté par les fintechs. Cependant, elle reste peu détaillée sur les nouveaux modèles d'affaires hybrides qui émergent aujourd'hui (banques + fintechs).

Enfin, les études empiriques de Hornuf et Schwienbacher (2017) ainsi que l'analyse théorique de Vives (2019) apportent des éclairages utiles sur les stratégies de coopération et d'innovation. Toutefois, elles tendent à sous-estimer les risques liés à la cybersécurité et à la gouvernance numérique, pourtant centraux dans le contexte actuel de digitalisation bancaire (World Economic Forum, 2020).

Ainsi, bien que les articles sélectionnés fournissent une base théorique riche pour comprendre les dynamiques fintech-banque, il existe une nécessité d'approfondir l'analyse dans des contextes spécifiques, notamment dans les pays émergents, et d'intégrer des dimensions encore peu explorées comme la protection des données, l'inclusion financière numérique et la gouvernance des risques.

1.4 Section 2 : Clarification conceptuelle

1.4.1 Définition des Fintechs

Le terme *fintech*, contraction des mots *financial* et *technology*, désigne l'ensemble des entreprises et initiatives qui utilisent les technologies de l'information pour innover dans les services financiers. Ces acteurs opèrent souvent en rupture avec les modèles traditionnels, en proposant des solutions plus accessibles, rapides et personnalisées aux clients, tout en optimisant les processus internes des institutions financières (Puschmann, 2017).

Contrairement aux banques classiques, qui fonctionnent sur des architectures centralisées et des structures hiérarchiques, les fintechs se caractérisent par une forte agilité, une capacité d'innovation rapide et une approche centrée sur l'utilisateur (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018). Elles interviennent dans des domaines variés : moyens de paiement, crédits, assurances, gestion d'actifs, crowdfunding ou encore régulation financière (regtech). L'usage d'outils comme la blockchain, l'intelligence artificielle (IA), les plateformes de services (API), ou encore le big data, permet à ces entreprises de transformer en profondeur les services bancaires.

De nos jours, les fintechs ne sont plus uniquement perçues comme des start-ups de rupture, mais également comme des partenaires potentiels pour les banques traditionnelles, dans une logique de transformation numérique coopérative (Arner, Barberis, & Buckley, 2016).

a) Origine du terme

L'usage du mot *fintech* remonte aux années 1990, mais il ne devient réellement courant qu'à partir de la crise financière de 2008, période durant laquelle la confiance envers les banques traditionnelles a été fortement ébranlée. Ce contexte a favorisé l'émergence de nouveaux acteurs souhaitant proposer une alternative plus transparente, plus rapide et moins coûteuse aux services financiers classiques (Arner et al., 2016).

Historiquement, les premières formes de fintech se concentraient sur le *back-office*, c'est-à-dire l'amélioration des systèmes informatiques internes des institutions financières. Ce n'est qu'au début des années 2010 que le secteur évolue vers des services orientés client, rendus possibles par la généralisation des smartphones, le développement du cloud computing, et la démocratisation des services numériques (Deloitte, 2022).

Aujourd'hui, la fintech constitue un secteur à part entière, réunissant à la fois des start-ups technologiques, des géants du numérique (*Big Tech*) et même des institutions financières traditionnelles qui investissent massivement dans l'innovation. Elle ne se limite plus à une simple évolution technologique, mais représente une transformation profonde des fondements du système financier mondial.

b) Typologie des fintechs

Le secteur des fintechs regroupe une diversité d'acteurs et de services qui interviennent à différents niveaux de la chaîne de valeur financière. Selon Gomber et al. (2018), on peut classer les fintechs selon les segments de marché auxquels elles s'attaquent, en fonction des services qu'elles proposent à destination des particuliers, des entreprises ou des institutions financières.

Les fintechs de paiement

Ce segment est l'un des plus développés et les plus matures. Il regroupe les entreprises spécialisées dans les transferts d'argent, les portefeuilles numériques, les terminaux de paiement mobiles, ou encore les crypto-monnaies. Des plateformes comme PayPal, Stripe

ou encore Revolut ont révolutionné la manière dont les utilisateurs réalisent des paiements domestiques et internationaux. Ces solutions offrent des alternatives rapides, sécurisées et peu coûteuses aux moyens de paiement traditionnels (World Economic Forum, 2020).

Les fintechs de crédit et de financement

Ces fintechs interviennent principalement dans le prêt à la consommation ou le crédit aux PME, en exploitant des modèles de *peer-to-peer lending* (prêt entre particuliers) ou de financement participatif (*crowdfunding*). Grâce à des algorithmes de scoring innovants basés sur les données comportementales et sociales, elles évaluent la solvabilité des emprunteurs de façon plus dynamique que les banques classiques (Hornuf & Schwienbacher, 2017).

Les fintechs dans l'assurance (insurtechs)

Le secteur de l'assurance connaît lui aussi une transformation numérique, avec l'émergence de plateformes qui automatisent la souscription, la gestion des sinistres et la tarification. Ces *insurtechs* s'appuient sur l'intelligence artificielle, le machine learning et l'analyse des données pour offrir des produits personnalisés et une meilleure expérience client (Deloitte, 2022).

Les fintechs de gestion d'actifs et d'épargne

Ce segment est occupé par les *robo-advisors*, des conseillers financiers automatisés qui proposent des portefeuilles d'investissement personnalisés, à faible coût, et accessibles via des applications mobiles. Ils démocratisent l'accès à l'investissement, souvent réservé à une clientèle haut de gamme, en simplifiant les processus et en diminuant les frais de gestion (Puschmann, 2017).

Autres catégories : regtech, proptech

En marge des grandes catégories précédentes, d'autres branches spécialisées émergent. Les *regtechs* (technologies réglementaires) assistent les institutions financières dans la conformité réglementaire, en automatisant la surveillance et la production de rapports. Les *proptechs*, quant à elles, appliquent les technologies fintech au secteur immobilier (Zetsche et al., 2020).

c) Les acteurs majeurs à l'international

Tableau 2 : Tableau synthétique présentant les principaux acteurs Fintech.

Organisation	Pays	Type de service	Spécificités clés
Stripe	États-Unis	Paielements en ligne (PayTech)	API de paiement intégrées pour entreprises, e-commerce mondial
Ant Group	Chine	Super-app financière (paiement, crédit, épargne)	Intégration de services multiples via Alipay
M-Pesa	Kenya	Paiement mobile (inclusion financière)	Accessible sans smartphone, adapté aux zones rurales
Revolut	Royaume-Uni	Banque mobile (néobanque)	Gestion multidevise, cartes virtuelles, crypto
N26	Allemagne	Banque mobile (néobanque)	Compte courant 100 % mobile, outils de gestion financière
Lemonade	États-Unis	Assurance numérique (InsurTech)	Traitement automatisé des sinistres via IA
Robinhood	États-Unis	Investissement sans commission (WealthTech)	Accès simplifié à la bourse via application mobile
Comply-Advantage	Royaume-Uni	Réglementation et conformité (RegTech)	Détection automatisée des risques liés au blanchiment et aux fraudes
Kiva	États-Unis	Microcrédit participatif (LendTech)	Financement solidaire pour entrepreneurs dans les pays en développement

Source : Élaboration personnelle à partir des sites web de chaque Fintech.

d) Portée stratégique des services offerts

Les fintechs visent à rendre les services financiers :

- Plus accessibles (inclusion financière),
- Plus rapides et fluides (expérience utilisateur),
- Plus personnalisés (grâce aux données et à l'IA),
- Et souvent moins coûteux que ceux des banques traditionnelles.

Cette transformation contribue à redéfinir le rôle des institutions financières classiques, qui cherchent de plus en plus à collaborer ou à intégrer ces nouvelles solutions dans leurs propres offres (Deloitte, 2021).

e) Acteurs clés et technologies associées (blockchain, IA, big data)

L'essor des fintechs repose sur une combinaison d'acteurs innovants et de technologies émergentes qui transforment les services financiers traditionnels. Les acteurs clés du secteur sont principalement des start-ups, des géants technologiques (Big Tech), ainsi que certaines institutions financières traditionnelles ayant intégré des services numériques dans leur offre.

Les start-ups fintechs sont à l'origine de nombreuses innovations en matière de services de paiement, de crédit, d'assurance et d'épargne. Elles se distinguent par leur agilité, leur capacité à adopter de nouveaux modèles économiques (freemium, plateformes collaboratives), et leur culture de l'innovation rapide (Puschmann, 2017).

Les grandes entreprises technologiques, comme Google, Amazon, Apple, ou encore Alibaba et Tencent, investissent de plus en plus le champ des services financiers, ce qui donne naissance à un phénomène désigné sous le nom de *TechFin* (Zetsche, Buckley, Arner, & Barberis, 2020). Ces acteurs tirent parti de leur puissance en matière de données, de cloud computing et d'IA pour offrir des services de paiement (Google Pay, Apple Pay), de crédit, ou d'assurance embarquée dans leurs écosystèmes.

Enfin, les banques traditionnelles cherchent à préserver leur position concurrentielle en collaborant avec des fintechs ou en créant leurs propres filiales digitales. Cette stratégie leur permet de profiter des innovations technologiques tout en valorisant leur capital de confiance et leur réseau réglementaire.

Blockchain

La blockchain est une technologie de registre distribué qui permet de stocker des données de manière transparente, sécurisée et infalsifiable. Son application dans les services financiers inclut les crypto-monnaies (ex : Bitcoin, Ethereum), les contrats intelligents (*smart contracts*), la traçabilité des paiements, et la gestion de l'identité numérique (World Economic Forum, 2020). Grâce à son architecture décentralisée, la blockchain permet de réduire le besoin d'intermédiaires et de renforcer la sécurité des échanges.

Intelligence artificielle (IA)

L'intelligence artificielle est au cœur de nombreuses applications fintech. Elle est utilisée pour automatiser la détection de fraude, personnaliser les offres clients, prévoir les comportements financiers, et même remplacer le conseil humain via des *chatbots* ou des *robo-advisors*. En traitement des données massives, l'IA permet aux institutions de générer des analyses prédictives précises, facilitant ainsi la prise de décision (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018).

Big Data

Le *big data* désigne les ensembles de données volumineux, variés et générés à grande vitesse, dont l'analyse permet de dégager des tendances comportementales. Dans le domaine financier, le big data est exploité pour l'évaluation du risque crédit, la segmentation client, l'optimisation des campagnes marketing, ou encore la détection d'anomalies dans les opérations bancaires (Deloitte, 2022). En croisant des données issues de sources diverses (réseaux sociaux, historique bancaire, navigation mobile), les fintechs peuvent offrir des services hautement personnalisés.

Ainsi, les fintechs reposent sur une alliance entre innovation technologique et réinvention des modèles classiques, soutenue par des outils puissants tels que la blockchain, l'intelligence artificielle et le big data. Ces technologies constituent le socle technique de la digitalisation actuelle des services financiers.

Cloud Computing

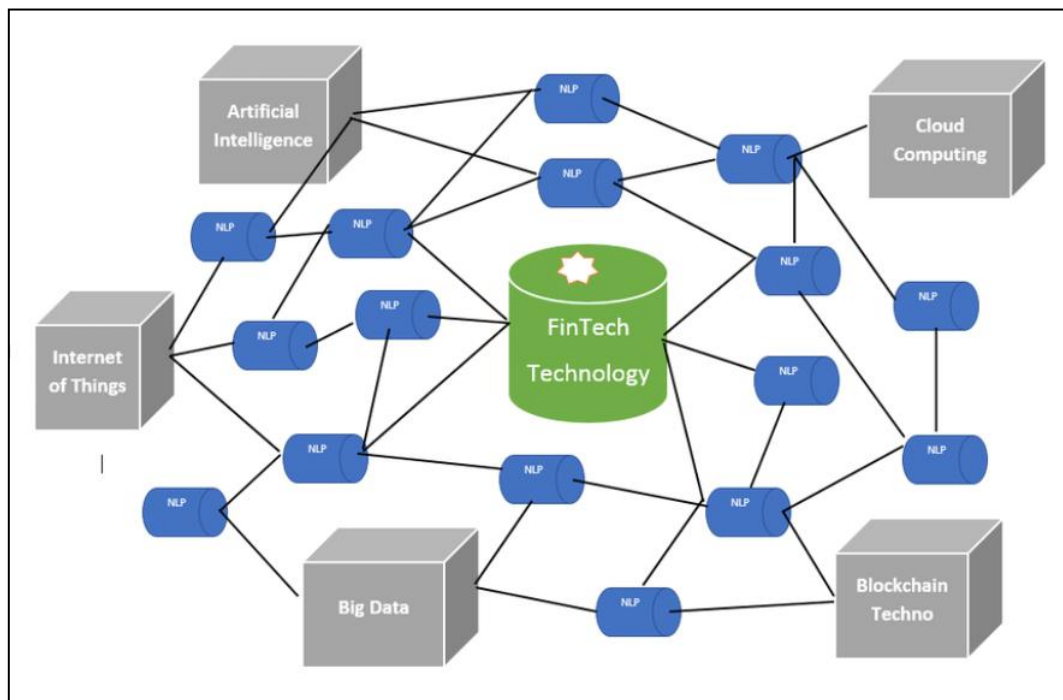
Le cloud computing permet aux acteurs financiers de stocker et traiter d'importants volumes de données sur des infrastructures distantes et évolutives. Grâce au cloud, les fintechs peuvent lancer des services à moindre coût, rapidement évolutifs, tout en

bénéficiant de niveaux élevés de disponibilité, de sécurité et de conformité. Il facilite aussi l'intégration d'API, indispensables dans les logiques d'open banking et de collaboration entre acteurs (Mah et al., 2022). Pour les banques traditionnelles, le cloud offre une opportunité de modernisation technique sans lourds investissements initiaux.

Natural Language Processing (NLP)

Le traitement automatique du langage naturel (ou NLP) est une branche de l'intelligence artificielle qui permet aux machines de comprendre, analyser et générer le langage humain. Dans la finance, cette technologie est utilisée pour automatiser les interactions client (via des *chatbots* ou *voicebots*), analyser les documents financiers ou détecter des intentions dans les communications. Le NLP permet ainsi de réduire les coûts de service client, d'accélérer le traitement de l'information et d'améliorer l'accessibilité aux services, en particulier pour les clients éloignés des canaux bancaires classiques (Mah et al., 2022).

Figure 1 : Les cinq piliers des Fintechs.



Source: Analysis of Natural Language Processing in the FinTech Models of Mid-21st Century

1.4.2 La digitalisation des entreprises

La digitalisation désigne l'intégration stratégique des technologies numériques dans les processus, les structures et les pratiques de l'entreprise. Contrairement à une simple informatisation, la digitalisation implique une transformation profonde du fonctionnement global de l'organisation, avec un impact sur ses modèles économiques, ses compétences internes et ses relations avec les clients et partenaires (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

a) Dimensions de la digitalisation

Selon Bharadwaj et al. (2013), la digitalisation des entreprises repose sur trois dimensions fondamentales :

Transformation des processus internes

La première dimension concerne la modernisation des processus métiers. L'automatisation des tâches répétitives, la dématérialisation des documents, la centralisation des flux d'information, et l'intelligence des systèmes (via les ERP, CRM, IA, etc.) permettent un gain de productivité, une réduction des délais, et une meilleure traçabilité. Dans le secteur bancaire, cela se traduit par la numérisation des services front-office (guichets virtuels), middle-office (analyse des risques) et back-office (gestion des opérations).

Réorganisation structurelle

La digitalisation implique également une révision de l'architecture organisationnelle. Les structures hiérarchiques lourdes tendent à évoluer vers des modèles plus agiles, transversaux et collaboratifs. Les silos fonctionnels sont remplacés par des approches orientées « expérience client » ou « produit ». Les entreprises adaptent leur gouvernance, leur mode de pilotage et leur politique RH pour accompagner cette mutation (Li, Su, Zhang, & Mao, 2018).

Évolution de la culture numérique

Au-delà des outils, la transformation numérique repose sur un changement de mentalité. Cela implique l'adoption d'une culture d'innovation, la valorisation de l'expérimentation rapide (*test and learn*), l'acceptation du risque technologique et l'appropriation du digital

par tous les collaborateurs. Cette culture favorise l'agilité stratégique et la capacité d'adaptation à un environnement en mutation rapide (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

Ainsi, la digitalisation ne se limite pas à un projet informatique : elle constitue un levier stratégique transversal qui transforme en profondeur l'entreprise dans sa globalité. Dans le cas des institutions financières, cela suppose une refonte des services, des métiers, et de la relation avec les clients notamment en milieu rural ou faiblement connecté.

b) Objectifs stratégiques de la digitalisation

La digitalisation n'est pas une fin en soi, mais un levier stratégique visant à améliorer la performance globale des entreprises, y compris les institutions financières. Elle permet d'aligner les technologies numériques avec les objectifs d'efficacité opérationnelle, d'agilité, d'expérience client et de création de valeur (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

L'un des objectifs majeurs est l'amélioration de la relation client. Grâce aux outils numériques (applications mobiles, plateformes de services en ligne, CRM intelligents), les banques peuvent offrir des expériences plus personnalisées, disponibles 24h/24, et adaptées aux besoins spécifiques de chaque segment de clientèle (Kane et al., 2015).

Un second objectif concerne l'optimisation des coûts et des processus. L'automatisation des tâches répétitives, la digitalisation des documents et la rationalisation des flux internes permettent de réduire les délais et les erreurs, tout en libérant des ressources humaines pour des activités à plus forte valeur ajoutée (Li et al., 2018).

La digitalisation permet également une meilleure exploitation des données. Les technologies comme le big data et l'IA offrent aux entreprises la possibilité d'analyser les comportements clients, d'anticiper les besoins du marché, et de prendre des décisions basées sur des données en temps réel (Bharadwaj et al., 2013).

Enfin, elle constitue un vecteur de transformation culturelle, en stimulant l'innovation, la réactivité et la collaboration interne. Dans le contexte bancaire, elle répond également aux évolutions réglementaires (comme l'open banking) et à la pression concurrentielle exercée par les fintechs et les Big Tech.

c) Indicateurs de maturité digitale

Pour mesurer l'avancement d'une organisation dans sa transformation numérique, plusieurs indicateurs de maturité digitale sont utilisés. Ces indicateurs permettent d'évaluer à quel point les technologies numériques sont intégrées dans les processus, la culture et la stratégie de l'entreprise (Kane et al., 2015).

Maturité technologique

Évalue le niveau d'adoption des outils numériques dans les différents services (ERP, CRM, IA, cloud). Cela inclut aussi la sécurité informatique, la connectivité des systèmes, et l'interopérabilité des plateformes.

Maturité organisationnelle

Mesure le degré de structuration du pilotage digital au sein de l'organisation : présence d'une direction du numérique, existence d'une stratégie digitale formelle, implication de la direction générale, etc.

Maturité culturelle

Analyse l'adhésion des collaborateurs à la culture numérique : usages collaboratifs, ouverture à l'innovation, agilité, formations digitales, etc.

Expérience client digitale

Indicateurs liés à la qualité de l'expérience client numérique : taux d'utilisation des canaux digitaux, niveau de satisfaction client, réactivité des services en ligne, etc.

Des modèles comme le Digital Maturity Model de Deloitte ou le MIT Digital Maturity Framework sont souvent utilisés pour positionner une entreprise sur une échelle allant de l'initiation (niveau faible) à la transformation (niveau avancé) (Deloitte, 2022 ; Kane et al., 2015).

1.4.3 Les banques traditionnelles publiques en Algérie

a) Définition des banques traditionnelles :

Gamme complète de services bancaires classiques, tels que la gestion des dépôts, l'octroi de crédits, les services de paiement et la gestion de comptes. Elles opèrent principalement

à travers un réseau physique d'agences et reposent sur des modèles organisationnels centralisés et hiérarchisés. Leur fonctionnement est fortement encadré par les autorités monétaires et prudentielles, notamment en matière de sécurité, de solvabilité et de protection des consommateurs.

b) Fonctionnement et organisation des banques d'Etat

Le paysage bancaire algérien est dominé par des banques publiques historiques, créées majoritairement après l'indépendance dans un contexte de planification étatique. Ces institutions ont été fondées dans l'objectif de financer l'économie nationale, soutenir les secteurs stratégiques (agriculture, industrie, logement) et assurer une couverture bancaire sur l'ensemble du territoire, y compris les zones rurales et peu rentables (Bank of Algeria, 2022).

Les banques d'État, telles que la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), la Banque Nationale d'Algérie (BNA), ou le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), partagent des caractéristiques communes en matière d'organisation et de gouvernance. Elles sont généralement placées sous la tutelle du ministère des Finances et soumises au contrôle réglementaire de la Banque d'Algérie.

Sur le plan organisationnel, ces banques fonctionnent selon un modèle hiérarchique vertical et centralisé. Les décisions stratégiques sont prises au niveau des directions générales, tandis que les agences locales assurent l'exécution des opérations quotidiennes (Achour, 2021). Cette structure favorise la stabilité et le respect des procédures, mais peut freiner la réactivité et l'innovation, en particulier dans un environnement digital en rapide mutation.

Les banques publiques remplissent également une mission de service public, en facilitant l'accès aux services bancaires pour les catégories vulnérables, en accompagnant les politiques de l'État (subventions agricoles, financement des PME) et en jouant un rôle de stabilisateur financier en période de crise.

Cependant, leur modèle traditionnel se heurte à plusieurs défis contemporains. D'une part, la demande croissante en services numériques de la part des clients urbains et jeunes ; d'autre part, l'apparition de concurrents technologiques (fintechs, opérateurs de paiement

mobile) plus agiles, qui menacent leur position dominante si elles ne s'adaptent pas rapidement aux évolutions digitales.

c) La première apparition et les premières initiatives fintechs en Algérie

L'essor des fintechs en Algérie s'est fait de manière progressive, dans un contexte marqué par la digitalisation lente mais croissante du secteur financier. Si des expériences limitées ont émergé dès les années 2010, c'est véritablement à partir de 2018 que le pays entre dans une phase plus structurée de transition vers les services financiers numériques.

Parmi les premières initiatives significatives, on peut citer les expérimentations de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) dans les services de paiement en ligne à destination du commerce électronique. En parallèle, la SATIM (Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique) a joué un rôle central en posant les bases techniques de la monétique moderne en Algérie, en partenariat avec la Banque d'Algérie (Bank of Algeria, 2019).

Sur le plan de l'inclusion financière, l'entreprise Edahabia d'Algérie Poste a permis un accès élargi aux services de paiement électronique, notamment dans les régions rurales, grâce à la diffusion de cartes de paiement et de guichets automatiques.

Cependant, c'est en 2018 que les premières véritables solutions fintechs structurées apparaissent. Le lancement de Banxy, par la Banque Nationale d'Algérie (BNA), marque un tournant majeur : il s'agit de la première banque 100 % mobile du pays, offrant des services digitaux sans passage en agence, incluant l'ouverture de compte à distance, la gestion des opérations bancaires et une interface utilisateur intuitive (BNA, 2018).

La même année, Natixis Algérie, filiale du groupe BPCE, introduit une série de services numériques avancés à destination des entreprises. Ces solutions incluent la gestion de trésorerie, le *cash management* et le *e-banking* sécurisé, en conformité avec les standards internationaux du secteur fintech (Natixis, 2021).

Ces initiatives institutionnelles ont non seulement introduit des outils innovants dans le paysage bancaire national, mais elles ont aussi posé les jalons d'un écosystème fintech plus large, encourageant l'émergence de startups locales et la transformation des pratiques financières en Algérie.

1.4.4 Les acteurs clés de la fintech en Algérie

Tableau 3 : Tableau synthétique des principaux acteurs algériens.

Nom de l'acteur	Type	Domaine d'activité	Description
Edahabia	Institution publique (Algérie Poste)	Paie ment électronique et inclusion financière	Carte de paiement multifonction lancée en 2016, permettant retraits, paiements en ligne et transferts d'argent, accessible même en zones rurales.
MasrPay	Startup	Paie ment électronique	Plateforme de paiement pour e-commerçants et transferts d'argent.
DjezzyPay	Opérateur télécom	Mobile banking / Paiement NFC	Portefeuille électronique mobile destiné aux abonnés Djezzy.
TemTem Pay	Startup	Paie ment et services intégrés	Super-app combinant transport, livraison et paiement mobile.
CashPay	Startup	Financement participatif	Solution digitale de collecte de fonds et paiement entre particuliers.
Yassir	Startup	Mobilité et paiements	Super-app offrant services VTC, livraison, e-wallet, et paiements intégrés.
Banxy (BNA)	Banque publique innovante	Banque 100 % mobile	Première banque digitale en Algérie, sans agences physiques (ouverture de compte à distance, opérations via app).
Natixis Algérie	Banque étrangère implantée	Solutions B2B / e-banking	Outils de gestion de trésorerie, <i>cash management</i> , et plateformes numériques sécurisées pour entreprises.

Source : Élaboration personnelle à partir de Banque d'Algérie (2019), BNA (2018), Natixis (2021), sites des startups MasrPay, Yassir, TemTem, DjezzyPay.

1.5 Section 3 : Les transformations bancaires induites par les fintechs

1.5.1 Nouveaux modèles de services financiers

a) Services sans agence (mobile banking, e-wallets)

L'émergence des fintechs a profondément redéfini le modèle de distribution des services bancaires. L'un des changements les plus significatifs concerne la dématérialisation du contact bancaire, rendue possible par les technologies mobiles. Les services bancaires sans agence tels que le *mobile banking* et les *e-wallets* permettent aux clients d'accéder à l'ensemble de leurs opérations financières sans avoir à se déplacer physiquement vers une agence.

Le mobile banking

La banque mobile, permet la consultation de solde, les virements, le paiement de factures ou encore la gestion de comptes via une application installée sur smartphone. Il offre une disponibilité 24h/24 et une accessibilité accrue, en particulier dans les zones éloignées ou rurales où les agences sont peu présentes (Arner, Barberis, & Buckley, 2016).

Les portefeuilles électroniques (e-wallets)

Quant à eux, offrent la possibilité de stocker de la monnaie virtuelle, d'effectuer des paiements sécurisés, d'acheter en ligne, ou encore de transférer de l'argent instantanément à d'autres utilisateurs. Des entreprises comme PayPal, M-Pesa, ou encore les solutions de paiement mobile intégrées par Apple Pay ou Google Pay, ont démontré que la confiance dans les services bancaires pouvait désormais être accordée à des interfaces numériques, et non plus uniquement à des établissements physiques (Puschmann, 2017).

Ces modèles de services sans agence offrent également une réduction significative des coûts d'exploitation, en limitant la nécessité d'infrastructures physiques lourdes et en automatisant une partie des services. Pour les fintechs, il s'agit d'un avantage comparatif majeur vis-à-vis des banques traditionnelles, souvent pénalisées par des réseaux d'agences coûteux et une organisation hiérarchique rigide (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018).

b) Paiements numériques, microcrédit, crowd-financing

Les innovations portées par les fintechs ne se limitent pas à la dématérialisation des agences. Elles ont introduit de nouveaux modes de paiement et de financement alternatif qui bouleversent les circuits traditionnels de l'économie financière.

Les paiements numériques

Représentent aujourd'hui un pilier central des services fintechs. Ils permettent l'exécution de transactions en temps réel via des applications mobiles, des codes QR ou des interfaces de paiement sans contact. Leur rapidité, leur sécurité renforcée grâce à la biométrie ou à la double authentification, et leur disponibilité mondiale les rendent particulièrement attractifs, tant pour les consommateurs que pour les commerçants (World Economic Forum, 2020). En Algérie, la généralisation du paiement par carte CIB ou via des solutions comme WIMPAY ou BaridiMob illustre une volonté croissante d'ancrer ces pratiques dans le quotidien.

Le microcrédit digital

Quant à lui, constitue une innovation majeure pour l'inclusion financière. À travers des plateformes numériques, des individus ou des très petites entreprises peuvent obtenir des prêts de faibles montants sans passer par les canaux bancaires classiques. L'analyse du risque de crédit est souvent automatisée et basée sur des données alternatives (factures téléphoniques, comportements de navigation), ce qui permet d'accorder des crédits à des profils historiquement exclus du financement formel (Chen, Rasmussen, & Reille, 2010).

Le crowd-financing

Ou financement participatif, regroupe plusieurs modèles : le don avec ou sans contrepartie, le prêt participatif (*crowdlending*), et l'investissement en capital (*crowdinvesting*). Il permet de lever des fonds directement auprès du public via des plateformes numériques, sans passer par les banques ou les marchés financiers traditionnels. Ce modèle est particulièrement adapté aux PME, start-ups ou projets à forte dimension sociale ou communautaire (Ziegler et al., 2021).

1.5.2 Réorganisation interne des banques

a) Digitalisation des processus (front, middle, back office)

La transformation digitale des banques ne concerne pas uniquement l'expérience client ; elle implique également une réorganisation profonde des processus internes à tous les niveaux : front-office, middle-office et back-office. Cette réorganisation vise à améliorer la productivité, réduire les coûts et offrir des services plus rapides, plus fiables et plus personnalisés (Bharadwaj et al., 2013).

Digitalisation du front-office

Le front-office représente l'interface directe entre la banque et le client. Sa digitalisation comprend la mise en place de canaux numériques tels que les applications mobiles, les plateformes en ligne, les chatbots et les assistants virtuels. Ces outils permettent aux clients d'accéder à leurs comptes, de gérer leurs opérations, ou encore de souscrire à des produits financiers sans avoir à se rendre en agence. L'objectif est d'améliorer l'accessibilité, la réactivité et la satisfaction client (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

Digitalisation du middle-office

Le middle-office agit comme le lien entre le service client et les fonctions opérationnelles. Il est responsable notamment de la gestion des risques, du contrôle de conformité, ou encore de l'analyse de la performance. La digitalisation de cette couche permet d'automatiser les processus de validation, d'améliorer la précision des contrôles et d'optimiser la gestion des risques grâce à l'intelligence artificielle et au machine learning (Li et al., 2018). Cela permet une meilleure gouvernance et une réactivité accrue face aux évolutions réglementaires.

Digitalisation du back-office

Le back-office concerne l'ensemble des fonctions de support, souvent invisibles pour le client, mais essentielles au bon fonctionnement de la banque : comptabilité, traitement des paiements, gestion administrative, etc. La numérisation du back-office vise à automatiser les processus répétitifs, réduire les erreurs humaines, centraliser les données et générer des rapports en temps réel. L'utilisation de technologies comme la RPA

(*Robotic Process Automation*) ou le cloud computing permet aux banques de réaliser des économies d'échelle importantes (Deloitte, 2022).

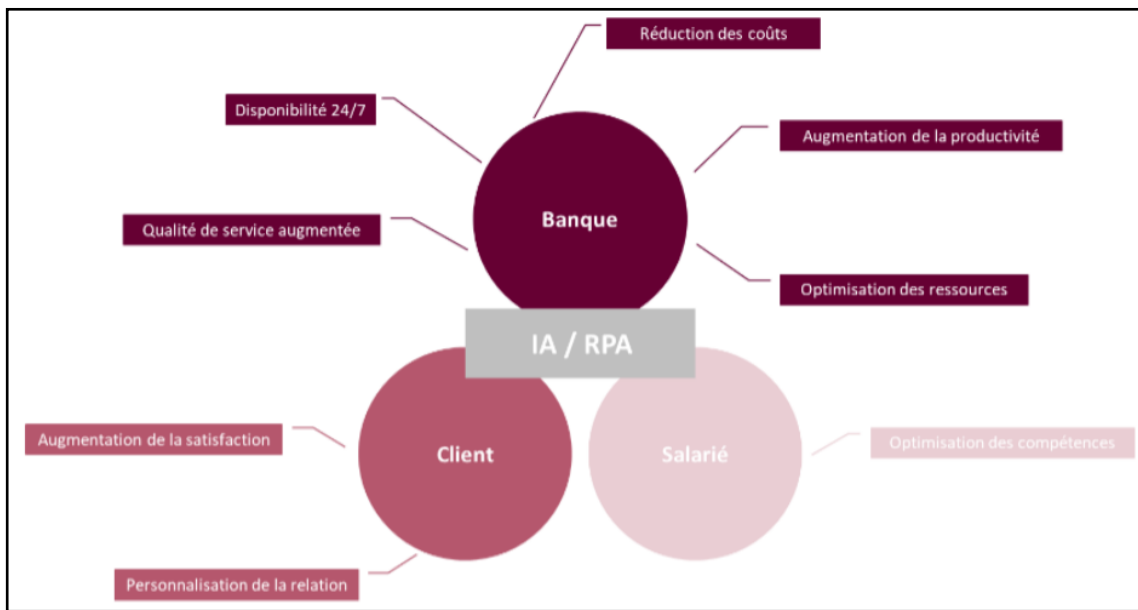
b) L'Automatisation (IA, RPA)

L'automatisation des processus bancaires constitue un levier majeur de modernisation pour les institutions financières face aux exigences de rapidité, de fiabilité et de compétitivité. Elle repose principalement sur deux technologies clés : l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation robotisée des processus (RPA *Robotic Process Automation*).

L'IA permet aux banques de simuler des capacités cognitives humaines pour automatiser des tâches complexes : analyse prédictive, détection de fraude, traitement du langage naturel (chatbots), ou encore conseil financier personnalisé. Elle transforme ainsi la relation client, la gestion des risques, et la prise de décision stratégique en rendant les opérations plus intelligentes et réactives (Gomber et al., 2018).

La RPA, quant à elle, se concentre sur l'automatisation des tâches administratives répétitives à faible valeur ajoutée (ex. : saisie de données, traitement de réclamations, vérification de documents). Ces robots logiciels reproduisent les actions humaines sur des interfaces informatiques existantes sans nécessiter de modification majeure des systèmes. Leur intégration réduit les erreurs, accélère les opérations et libère du temps pour les collaborateurs (Deloitte, 2022).

Figure 2 : Les bénéfices des solutions d'IA et de RPA



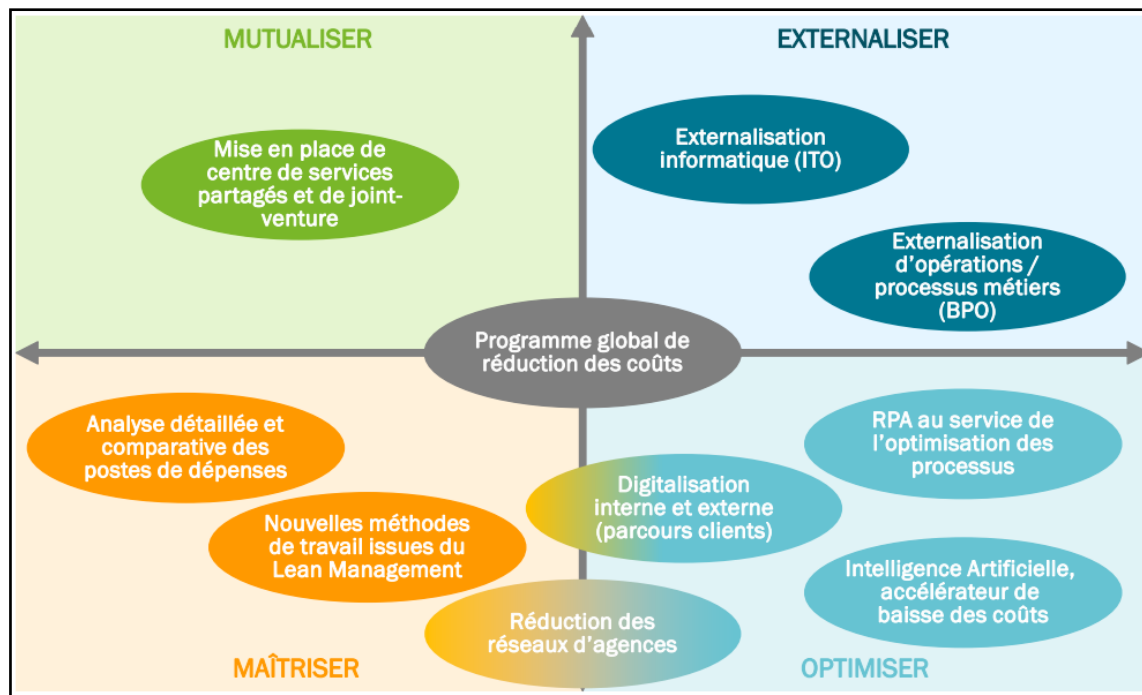
Source : Sia partners

c) Réduction des couts et des délais opérationnels

La digitalisation permet aux banques de réduire significativement leurs coûts d'exploitation en automatisant leurs processus internes, en diminuant leur dépendance aux agences physiques, et en centralisant leurs systèmes informatiques. L'optimisation des ressources humaines, la dématérialisation des documents, et l'exploitation des technologies cloud permettent de réaliser des économies d'échelle tout en améliorant la qualité des services rendus (Puschmann, 2017).

Les délais opérationnels sont également réduits : les ouvertures de compte peuvent être effectuées en quelques minutes, les prêts peuvent être accordés instantanément après un scoring automatique, et les réclamations sont traitées en temps réel via des interfaces numériques. Cette accélération des délais de traitement favorise une meilleure expérience client, tout en permettant aux banques de réagir plus rapidement aux évolutions du marché ou aux chocs externes.

Figure 3 : 10 uses cases impactants et transformants



Source : présentation Convictions et savoir-faire Ailancy Janvier 2021

1.5.3 Répercussions sur la relation client

a) Nouvelles attentes des usagers (rapidité, transparences, accessibilité)

La digitalisation du secteur bancaire, stimulée par l'essor des fintechs, a provoqué une transformation profonde des attentes des clients. Ces derniers, désormais habitués aux standards de réactivité, de personnalisation et d'instantanéité imposés par les géants du numérique, attendent des banques un service fluide, rapide et accessible à tout moment.

Premièrement, les exigences en matière de rapidité sont devenues fondamentales. Les clients souhaitent pouvoir effectuer des opérations bancaires instantanément, sans délais d'attente liés à des validations manuelles ou des procédures administratives. L'automatisation et les technologies comme l'intelligence artificielle permettent de répondre à ces attentes en accélérant l'ouverture de compte, l'octroi de crédits ou le traitement des réclamations (Kane et al., 2015).

Deuxièmement, la transparence est devenue un critère essentiel de confiance. Les clients veulent comprendre comment leurs données sont utilisées, disposer d'une visibilité complète sur leurs opérations, et être informés en temps réel des décisions prises (ex. :

approbation de crédit, frais appliqués). Les fintechs ont contribué à démocratiser des interfaces intuitives et pédagogiques, forçant les banques à adapter leurs canaux digitaux (Arner, Barberis, & Buckley, 2016).

Troisièmement, l'accessibilité constitue un enjeu majeur. Les services bancaires doivent être disponibles 24h/24 via des applications mobiles, des sites responsives ou des bornes en libre-service. Cette accessibilité élargit également l'inclusion financière, notamment pour les populations rurales, les jeunes ou les personnes à mobilité réduite (Deloitte, 2022).

b) Fidélisation et personnalisation via les données

À l'ère de la digitalisation, la fidélisation des clients bancaires repose de plus en plus sur une exploitation intelligente des données. L'analyse des comportements d'achat, des habitudes de navigation et des interactions avec les services bancaires permet aux institutions financières de proposer des offres ciblées, pertinentes et personnalisées (Arora et Rahman, 2016).

L'objectif est de renforcer l'engagement du client en lui offrant une expérience sur mesure, fluide et omnicanale. Par exemple, les systèmes de gestion de la relation client (CRM) intégrés à l'intelligence artificielle permettent d'automatiser l'envoi de recommandations ou de promotions basées sur les préférences individuelles. Cette approche augmente la valeur à vie du client (CLV) et réduit le taux de désabonnement (Chatterjee, Rana, & Dwivedi, 2020).

Dans le contexte bancaire algérien, et notamment au sein d'institutions publiques, l'usage des données permettrait de réinventer la relation client, encore largement fondée sur des approches standards peu différenciées. L'analyse prédictive peut par exemple être utilisée pour anticiper les besoins de crédit, ou pour proposer des produits d'épargne adaptés au cycle de revenus.

Toutefois, cette personnalisation implique une gestion rigoureuse de la confidentialité et de la sécurité des données, en conformité avec les réglementations sur la protection des données personnelles (comme le RGPD en Europe).

Figure 4 : Comment maximiser la satisfaction et la fidélisation



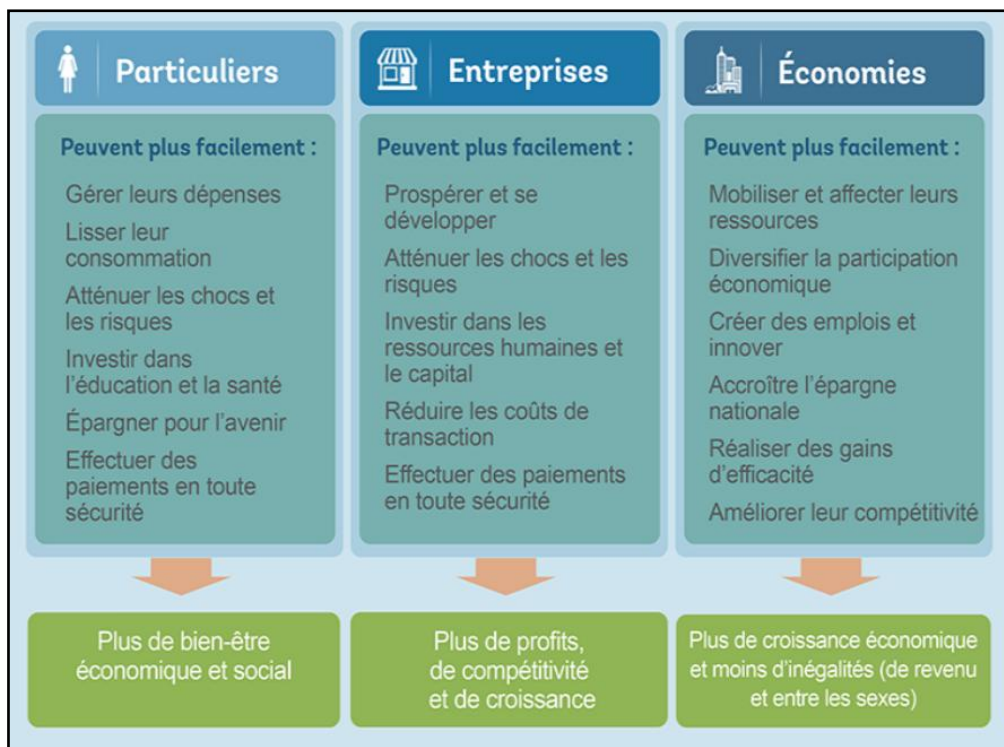
Source : site web wizville.com

c) Inclusion financière et bancarisation des zones rurales

L'un des enjeux majeurs du secteur bancaire est l'inclusion financière, c'est-à-dire la capacité à offrir des services bancaires à des populations historiquement exclues du système financier formel. Ce défi est particulièrement important dans les zones rurales, où les infrastructures bancaires sont limitées, les agences rares, et le niveau de bancarisation souvent faible (Demirgüç-Kunt et al., 2018).

La digitalisation constitue un levier essentiel pour pallier ces contraintes. Le mobile banking, les portefeuilles électroniques et les services bancaires via agents représentent des solutions alternatives efficaces. Ces modèles permettent aux populations rurales d'accéder à des services essentiels comme les paiements, l'épargne ou le crédit, sans avoir besoin de se déplacer (GSMA, 2021).

Figure 5 : L'inclusion financière, synonyme de plus d'opportunités



Source : banquemonddiale.org

1.6 Section 4 : Logique d'intégration des FinTech dans une banque publique.

2.1.1 Stratégies d'adaptation : innovation ou coopération

a) Développement interne des services digitaux

L'essor des fintechs impose aux banques traditionnelles, notamment les établissements publics, de revoir leur stratégie d'innovation. Pour faire face à la transformation rapide de l'écosystème financier, deux logiques dominantes se dessinent : l'innovation en interne par le développement de solutions digitales propriétaires, et la coopération avec les fintechs, souvent par le biais de partenariats ou d'acquisitions (Gimpel, Rau, & Röglinger, 2018).

Le développement interne de services numériques constitue une réponse stratégique qui permet aux banques publiques de conserver la maîtrise technologique, de garantir la cohérence avec leur système d'information existant, et d'assurer la conformité aux exigences réglementaires. Cette stratégie inclut le lancement d'applications mobiles pour la banque à distance, la digitalisation des démarches de souscription, ou encore

l'automatisation des processus opérationnels à l'aide de l'intelligence artificielle ou de la RPA (Robotic Process Automation).

L'innovation interne présente plusieurs avantages : elle assure un meilleur contrôle sur les données, limite les dépendances vis-à-vis d'acteurs tiers, et permet de construire des solutions alignées avec la culture de l'organisation. Elle favorise également le développement des compétences numériques en interne, renforce l'agilité organisationnelle et stimule la création d'équipes transverses dédiées à la transformation digitale (Li et al., 2018).

Cependant, cette démarche n'est pas exempte de contraintes : elle peut mobiliser des ressources importantes, impliquer des délais de déploiement longs et manquer de réactivité face à des innovations extérieures rapides. C'est pourquoi certaines banques privilégient des stratégies mixtes, en développant leurs propres outils tout en ouvrant leur écosystème à l'innovation externe via des « fintech labs », des hackathons, ou des plateformes d'open banking (Nicoletti, 2017).

Cette logique d'intégration vise à permettre aux banques de rester compétitives tout en modernisant leur fonctionnement et leur offre, dans un contexte de transformation technologique globale.

b) Partenariats ou intégration de solution fintech externes

Les banques publiques mettent en œuvre différentes stratégies pour intégrer les innovations issues de l'écosystème fintech. En complément du développement interne de services numériques, une approche de plus en plus privilégiée consiste à nouer des partenariats ou à adopter des solutions développées par des acteurs fintech externes (Bankingly, n.d.).

Ces collaborations offrent aux institutions bancaires la possibilité de bénéficier de l'agilité, de la rapidité d'exécution et de la capacité d'innovation des fintechs, tout en capitalisant sur leur propre infrastructure technologique et leur portefeuille client déjà établi (Gimpel, Rau, & Röglinger, 2018). Les formes que prennent ces partenariats sont variées : elles vont des accords commerciaux simples à des prises de participation minoritaires, voire à l'acquisition directe de start-ups technologiques afin de sécuriser l'accès à des outils ou des compétences spécifiques (Nicoletti, 2017).

Parmi les principaux avantages de cette stratégie figurent l'accélération des projets de digitalisation, l'amélioration de l'expérience utilisateur, et l'élargissement de l'offre à des segments de clientèle traditionnellement peu desservis. Toutefois, ces alliances comportent également des défis importants, comme la complexité d'intégration technologique, la gestion de la conformité réglementaire, ou encore les risques liés à la gouvernance partagée entre partenaires (Li et al., 2018).

Pour optimiser la valeur générée par ces partenariats, il est essentiel que les banques définissent en amont leurs priorités stratégiques, identifient des fintechs dont la vision est compatible avec la leur, et mettent en place un cadre contractuel et opérationnel clair. Une gouvernance rigoureuse est également nécessaire pour garantir la continuité des services et la protection des données sensibles des clients.

2.1.2 Contraintes organisationnelles et réglementaires

a) Cadre juridique algérien

La transformation digitale du secteur bancaire en Algérie se heurte à un ensemble de contraintes institutionnelles et réglementaires qui freinent l'intégration rapide des solutions fintech, en particulier au sein des banques publiques. Le cadre juridique algérien, bien qu'en évolution, reste encore largement conçu pour réguler un système financier traditionnel, centré sur des interactions physiques, une hiérarchie administrative rigide et des procédures normées (Benhabib, 2020).

La principale législation encadrant l'activité bancaire demeure la loi n°90-10 relative à la monnaie et au crédit, promulguée en 1990. Cette loi régit les activités des établissements bancaires et financiers, mais elle ne prend pas en compte certains aspects clés des services digitaux modernes, comme les paiements électroniques, les cryptomonnaies, ou l'open banking. Bien que des textes complémentaires aient été adoptés, tels que la loi sur le commerce électronique (2018), ces réformes demeurent fragmentées et incomplètes pour accompagner une numérisation accélérée des services bancaires (Bank of Algeria, 2022).

Par ailleurs, l'absence d'un cadre clair et opérationnel sur des éléments comme la signature électronique juridiquement opposable, l'identité numérique, ou la protection des données personnelles constitue un frein important pour la mise en œuvre de services bancaires dématérialisés. Cette lacune empêche, par exemple, l'ouverture de compte à

distance ou la souscription digitale de prêts, des services pourtant courants dans les systèmes bancaires plus avancés (Achour, 2021).

Sur le plan organisationnel, la forte centralisation des décisions dans les banques publiques, la lenteur des processus d'approbation, ainsi qu'un manque de culture numérique interne ralentissent également la capacité d'adaptation de ces institutions. Les projets d'innovation sont souvent confrontés à des délais importants en matière de validation juridique, de conformité ou d'homologation technique (Benhabib, 2020).

b) Sécurité des données, gouvernance, cybersécurité

La transformation numérique dans le secteur bancaire impose de nouveaux standards en matière de sécurité des données, de gouvernance de l'information et de cybersécurité. En effet, la dématérialisation des services financiers entraîne une multiplication des flux de données sensibles : identités clients, informations financières, historiques de transactions, etc. Ces données, à haute valeur stratégique, deviennent des cibles privilégiées pour les cyberattaques.

Dans de nombreux pays, y compris en Algérie, la montée en puissance des risques cyber a rendu indispensable l'adoption de normes rigoureuses de sécurité informatique. Cela inclut l'utilisation de systèmes de chiffrement, la mise en place de pare-feu intelligents, la surveillance en temps réel des réseaux, et la mise en œuvre de plans de continuité d'activité (ENISA, 2021).

La gouvernance des données est également un enjeu crucial. Elle implique la définition de politiques claires sur la collecte, le traitement, le stockage et l'usage des données clients. Dans un contexte où la législation nationale sur la protection des données personnelles reste en construction, les banques doivent anticiper l'intégration de principes inspirés de standards internationaux comme le RGPD européen (OECD, 2020).

Toutefois, dans les banques publiques, la mise en conformité avec ces exigences se heurte souvent à des obstacles structurels : fragmentation des systèmes informatiques, sous-investissement en cybersécurité, ou absence d'un cadre unifié de gouvernance numérique. Cette situation augmente le risque de vulnérabilités, en particulier dans les projets de digitalisation à grande échelle.

c) Résistance au changement en milieu bancaire public

L'un des obstacles majeurs à la digitalisation des banques publiques réside dans la résistance au changement. Ce phénomène, courant dans les grandes organisations bureaucratiques, est accentué par des facteurs culturels, structurels et humains.

D'une part, les employés peuvent percevoir la transformation digitale comme une menace à leur emploi, à leur statut ou à leurs compétences. L'automatisation de certaines tâches, l'introduction de nouveaux outils numériques, ou la redéfinition des rôles peuvent générer un climat d'incertitude et d'anxiété (Kotter & Schlesinger, 2008).

D'autre part, les cadres intermédiaires peuvent freiner le changement par crainte de perdre le contrôle de leurs processus décisionnels ou en raison d'un manque de formation. Le changement est alors vécu comme une injonction technocratique, mal comprise et mal accompagnée (Burnes, 2017).

Dans les banques publiques, cette résistance est souvent renforcée par une culture de stabilité, de conformité aux procédures, et un faible appétit pour l'expérimentation. Or, la digitalisation repose justement sur l'agilité, l'innovation et la capacité à adapter rapidement les services aux nouvelles attentes des clients.

Pour lever ces freins, les stratégies de conduite du changement doivent inclure une communication interne transparente, des formations adaptées, et l'implication des collaborateurs dès les premières étapes des projets de digitalisation. La création de "champions digitaux" ou d'équipes transverses peut également faciliter l'appropriation des nouveaux outils et renforcer l'adhésion des équipes.

2.1.3 Opportunités pour les banques traditionnelles en Algérie

a) Extension des services en milieu rural

Malgré les nombreux défis auxquels elles font face, les banques traditionnelles en Algérie disposent de véritables opportunités grâce à la transformation digitale. Parmi celles-ci, l'extension des services en milieu rural représente un levier stratégique important, à la fois pour élargir leur base clientèle et pour remplir leur mission de bancarisation inclusive.

L'Algérie possède un territoire vaste, avec une population partiellement répartie dans des zones rurales ou semi-urbaines, souvent éloignées des centres financiers. Ces régions sont

traditionnellement sous-desservies par les banques, en raison de coûts élevés liés à l'implantation physique des agences, d'un faible volume d'activité rentable et de contraintes logistiques. La digitalisation constitue alors une réponse efficace à ces barrières structurelles (Demirgüç-Kunt et al., 2018).

Grâce aux solutions numériques comme le mobile banking, les e-wallets, ou encore les services bancaires à distance via des bornes interactives, les banques peuvent aujourd'hui proposer des services adaptés aux besoins spécifiques des populations rurales, sans nécessité de présence physique systématique. Ces technologies réduisent les coûts d'infrastructure et permettent une accessibilité bancaire 24h/24, même dans des zones isolées.

Par ailleurs, la digitalisation facilite aussi la connaissance des clients ruraux, souvent exclus du système financier classique faute de documents formels ou de garanties conventionnelles. L'analyse alternative de données (factures, consommation téléphonique, historique de paiement) permet désormais de mieux évaluer leur solvabilité, ouvrant la voie à des microcrédits, des services d'épargne ou d'assurance adaptés (GSMA, 2021).

L'opportunité est également sociale et économique : en améliorant l'accès des populations rurales aux services financiers, les banques contribuent au développement local, à la sécurisation des revenus agricoles, et à l'inclusion financière d'acteurs essentiels mais historiquement négligés.

Dans ce cadre, les banques traditionnelles algériennes peuvent capitaliser sur leur réseau existant, leur notoriété, et leur rôle institutionnel pour s'ancrer durablement dans ces zones rurales, en adoptant un modèle hybride combinant innovation digitale et proximité humaine (points de services mobiles, agents bancaires de proximité, etc.).

b) Image d'innovation et amélioration de la performance

L'adoption des technologies financières constitue également un levier de modernisation d'image pour les banques traditionnelles, en particulier dans des environnements où elles sont souvent perçues comme rigides ou obsolètes. En s'engageant dans des démarches d'innovation (applications mobiles, self-service digital, conseillers virtuels), ces banques

montrent leur volonté de s'adapter aux usages numériques des jeunes générations et des clients urbains connectés (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

Cette transformation numérique ne se limite pas à l'image. Elle se traduit par une amélioration concrète des performances organisationnelles : réduction des délais de traitement, baisse des coûts de fonctionnement, augmentation de la productivité des équipes, mais aussi meilleure réactivité face aux besoins du marché. L'intégration d'indicateurs de performance digitale (taux d'activation des services numériques, satisfaction client, délais moyens de réponse) permet de piloter plus finement les objectifs stratégiques.

À long terme, les banques qui adoptent ces outils renforcent leur avantage concurrentiel tout en se positionnant comme des acteurs crédibles de l'innovation financière. Elles peuvent ainsi nouer des partenariats avec des fintechs, attirer des talents numériques, ou même capter des financements liés à la transformation digitale.

c) Meilleure gestion des risques via la data

La digitalisation du secteur bancaire permet une optimisation significative de la gestion des risques grâce à l'exploitation intelligente des données (big data). Les banques traditionnelles, longtemps dépendantes de modèles statistiques classiques ou d'évaluations manuelles, peuvent désormais recourir à des systèmes prédictifs fondés sur l'intelligence artificielle pour anticiper et limiter les risques opérationnels, de crédit ou de fraude (Ghosh, 2020).

L'analyse des données transactionnelles, comportementales et contextuelles permet de mieux évaluer la solvabilité des clients, y compris dans les segments historiquement mal documentés comme les populations rurales, les jeunes entrepreneurs ou les travailleurs informels. Des approches de credit scoring alternatif sont ainsi développées, intégrant des sources de données non conventionnelles (paiements de factures, historique de navigation, données mobiles), permettant une décision de crédit plus fine et plus rapide (Chen, 2020).

Par ailleurs, la détection automatisée des comportements suspects (fraudes, usurpation d'identité, blanchiment) devient plus efficace grâce à l'apprentissage automatique. Les modèles de machine learning permettent de repérer en temps réel des anomalies, de

renforcer les mécanismes de conformité, et de limiter les pertes financières liées aux défaillances ou aux cybermenaces.

Pour les banques algériennes, l'intégration de ces outils analytiques constitue une opportunité de moderniser leurs approches de gestion du risque, d'améliorer leur rentabilité et de renforcer la confiance des clients et des régulateurs.

Chapitre II

Contexte pratique

&

Cadre méthodologique

Chapitre 2 : Contexte pratique et cadre méthodologique

2.2 Section 1 : Présentation de la BADR (Banque d'Agriculture et du Développement Rural)

2.2.1 Présentation générale de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est une banque publique algérienne spécialisée dans le financement du secteur agricole et du développement rural. Institution financière de référence dans le paysage bancaire national, la BADR se distingue par sa mission socio-économique axée sur l'appui aux agriculteurs, aux exploitants ruraux, aux coopératives agricoles ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises opérant dans les filières agroalimentaires.

Implantée sur l'ensemble du territoire national, avec une présence marquée dans les zones rurales et semi-rurales, la BADR constitue un levier majeur de l'inclusion financière en Algérie. Son réseau de plus de 400 agences lui permet de maintenir une proximité opérationnelle avec ses usagers, notamment dans les régions à faible densité bancaire (Bank of Algeria, 2023).

Outre sa vocation de financement, la BADR accompagne les politiques publiques agricoles par la distribution de crédits subventionnés, la gestion de lignes de financement étatiques, ainsi que la participation à divers programmes nationaux de développement du monde rural. Elle joue ainsi un rôle stratégique dans la réalisation des objectifs de sécurité alimentaire, de développement local et de dynamisation des territoires agricoles.

a) 1.1.3 Historique de la BADR

Depuis sa création en 1982, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) a connu plusieurs phases de transformation en lien avec les mutations économiques et structurelles du système bancaire algérien. Initialement conçue comme une institution spécialisée dans le financement de l'agriculture, la BADR s'est progressivement adaptée à un environnement bancaire en constante évolution.

1982-1990 : Implantation territoriale et spécialisation agricole

Dans le cadre d'un modèle d'économie planifiée, la BADR a été fondée avec la mission prioritaire de financer le développement rural et agricole. Au cours de cette première

décennie, elle s'est attachée à étendre son réseau d'agences à travers l'ensemble du territoire, en particulier dans les zones rurales à forte vocation agricole. Cette stratégie de déploiement territorial visait à renforcer l'inclusion financière dans des régions souvent délaissées par les circuits bancaires classiques (Tchalo, 2022).

1991-1999 Fin de la spécialisation et diversification fonctionnelle

La promulgation de la loi n° 90-10 relative à la monnaie et au crédit a mis fin à la spécialisation sectorielle des banques publiques. Dès lors, la BADR a été autorisée à diversifier ses activités en s'ouvrant au financement d'autres secteurs, notamment les petites et moyennes entreprises (PME/PMI), tout en conservant son ancrage agricole. Cette période est également marquée par une série d'innovations technologiques, telles que l'adoption du système de messagerie financière internationale SWIFT dès 1991 pour les opérations de commerce extérieur, et l'implémentation du progiciel bancaire SYBU en 1992, facilitant la gestion automatisée des crédits, des placements et des opérations de caisse (Boussafour, 2023).

En 1994, la BADR a lancé sa première carte de retrait bancaire, transformée en 1998 en carte interbancaire. Elle a parallèlement introduit le télétraitement en 1996, permettant l'exécution d'opérations bancaires à distance et en temps réel. Cette phase a marqué l'entrée progressive de la BADR dans le numérique bancaire (Tchalo, 2022).

2000-2012 Modernisation et introduction de nouveaux services

Dans les années 2000, la BADR a poursuivi sa dynamique de modernisation pour répondre aux exigences de l'économie de marché. Elle a procédé à une série d'audits institutionnels et financiers dans le but de restructurer ses systèmes et d'améliorer la qualité de ses services. Parmi les innovations notables figure l'adoption du concept de « banque assise » en 2002, qui consiste à offrir des services personnalisés dans des espaces dédiés.

Sur le plan technologique, cette période est marquée par la généralisation des réseaux informatiques en architecture client-serveur, le renforcement de la dématérialisation des moyens de paiement, et le lancement progressif de nouveaux produits. En 2008, la BADR a intégré l'activité de bancassurance, élargissant ainsi sa palette de services financiers. En

2011, elle a introduit la carte TAWFIR (produit d'épargne bancaire), suivie du lancement de la plateforme d'E-Banking en 2012 (Boussafour, 2023).

2013 à nos jours : Vers une banque universelle et inclusive

Plus récemment, la BADR a poursuivi sa transformation en ouvrant en 2016 son premier point de service boursier, renforçant son positionnement sur les marchés de capitaux. En 2017, la banque a officialisé son entrée dans le domaine de la finance islamique, en réponse à une demande croissante pour des produits financiers conformes à la charia. Ce tournant stratégique vise à diversifier l'offre bancaire et à élargir la clientèle, notamment dans les zones à forte sensibilité religieuse (Tchalo, 2022 ; Boussafour, 2023).

b) 1.1.2 Les ressources internes de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) dispose de ressources internes qui soutiennent son positionnement stratégique dans le secteur bancaire algérien, en particulier dans le financement du monde rural et agricole. Ces ressources sont un levier essentiel pour faire face aux transformations imposées par la digitalisation et l'émergence des fintechs. Elles peuvent être classées en trois principales catégories : humaines, technologiques et financières.

Ressources humaines

La BADR s'appuie sur un effectif important, réparti dans un réseau de plus de 400 agences à travers le territoire national. Une partie significative de ce personnel est spécialisée dans le financement agricole et les services bancaires de proximité. La banque met également en œuvre des programmes de formation pour adapter les compétences de ses agents aux nouveaux défis de la banque digitale et aux exigences de la cybersécurité (BADR, 2023).

Ressources technologiques et matérielles

Sur le plan technologique, la BADR a entamé un processus de modernisation de ses systèmes d'information, notamment à travers l'intégration de solutions de monétique, l'adhésion au réseau interbancaire GIE Monétique, et le développement progressif de services électroniques. Elle dispose d'un parc de distributeurs automatiques de billets (DAB), de terminaux de paiement électronique (TPE) pour ses partenaires commerciaux,

et d'outils de gestion centralisée des opérations à travers une plateforme Core Banking (GIE Monétique, 2021).

Ressources financières

La BADR bénéficie d'un soutien institutionnel fort en tant que banque publique, ce qui renforce sa solidité financière. En 2022, son total bilan s'élevait à plus de 1 610 milliards de dinars algériens, avec 1 180 milliards de DZD de dépôts clients et un portefeuille de crédits dépassant les 930 milliards de DZD, en majorité destinés au financement du secteur agricole (Banque d'Algérie, 2022). Ces ressources permettent à la BADR d'investir dans la modernisation de ses infrastructures et de diversifier son offre à travers des solutions digitales.

c) 1.1.3 Les missions de la BADR

Depuis sa création, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) s'est vu confier une mission centrale dans l'architecture économique algérienne : celle de contribuer au développement du secteur agricole et rural à travers le financement, l'accompagnement et la bancarisation des acteurs opérant dans ce domaine stratégique. Cette mission s'est progressivement élargie, notamment avec l'évolution du cadre législatif bancaire et les transformations socio-économiques du pays.

Financement de l'agriculture et du monde rural

La vocation première de la BADR est d'assurer un soutien financier adapté aux exploitations agricoles, qu'elles soient familiales, collectives ou commerciales. Elle intervient dans le financement :

- Des intrants agricoles (semences, engrais, produits phytosanitaires),
- Du matériel de production (tracteurs, systèmes d'irrigation, serres),
- De la modernisation des exploitations (forage, construction de hangars, réseaux électriques),
- Des activités de transformation et de valorisation des produits agricoles.

La BADR participe activement à la mise en œuvre des programmes nationaux tels que le Plan National de Développement Agricole (PNDA) et la Politique de Renouveau Rural. Elle assure la distribution de crédits bonifiés et conventionnés avec l'État, facilitant ainsi

l'accès au financement pour des populations souvent exclues du système bancaire classique (Ministère de l'Agriculture, 2010 ; BADR, 2021).

Soutien aux PME/PMI rurales et agroalimentaires

Dans une logique de diversification économique, la BADR s'est ouverte au financement des petites et moyennes entreprises (PME) opérant dans le secteur agroalimentaire et dans les chaînes de valeur rurales. Elle propose des produits de crédit à court, moyen et long terme pour :

- Les unités de transformation,
- Les coopératives agricoles,
- Les projets agro-industriels,
- Les entreprises de services en milieu rural.

Ce soutien vise à favoriser l'intégration économique des territoires ruraux et à stimuler la création d'emplois durables en dehors des pôles urbains (Boussafour, 2023).

Bancarisation et inclusion financière

L'un des piliers majeurs de la mission de la BADR réside dans la promotion de l'inclusion financière dans les zones rurales, à travers l'installation d'agences dans des zones enclavées et le développement de services de proximité. Elle œuvre ainsi à :

- La généralisation de l'accès aux comptes bancaires,
- La diffusion des moyens de paiement modernes (cartes, virements, GAB),
- La sensibilisation des populations rurales à la culture financière.

Grâce à son ancrage territorial, la BADR contribue à réduire les disparités régionales en matière d'accès aux services financiers, conformément aux recommandations de la Banque d'Algérie en matière de couverture bancaire nationale (Bank of Algeria, 2023).

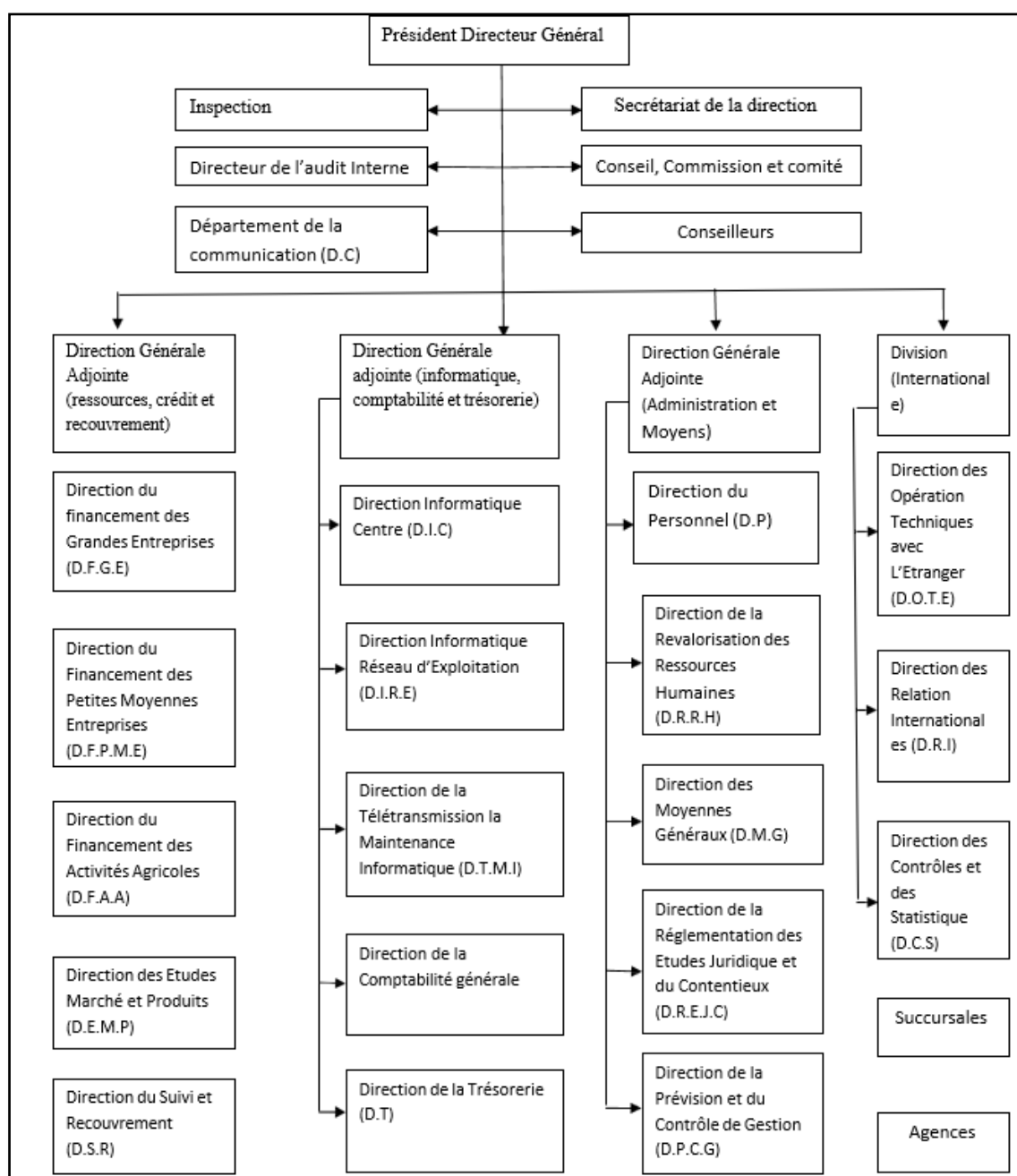
Appui aux politiques publiques de développement

La BADR joue également un rôle institutionnel dans la mise en œuvre des politiques économiques publiques. Elle agit en tant qu'opérateur financier pour le compte de l'État dans le cadre :

- De la gestion des lignes de crédits publics et subventionnés,
- Du financement des programmes nationaux d'investissement rural,
- De la coordination avec les ministères sectoriels (Agriculture, Ressources en eau, Industrie agroalimentaire, etc.),
- Du partenariat avec les organismes de soutien tels que l'ANSEJ, ANGEM ou CNAC.

Cette coopération institutionnelle permet à la BADR de renforcer sa légitimité en tant que banque de développement au service des priorités nationales (Tchalo, 2022).

Figure 6 : Organigramme général de la BADR



Source : Document de la BADR

d) 1.1.4 Les objectifs de la BADR

En tant qu'institution bancaire publique spécialisée, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) s'inscrit dans une logique d'accompagnement du développement socio-économique national. Ses objectifs sont multidimensionnels et évoluent selon les dynamiques économiques, les priorités gouvernementales et les attentes de ses clientèles rurales et agricoles. La BADR vise ainsi à consolider son rôle d'acteur de référence dans le financement du monde rural tout en s'adaptant aux exigences de performance, d'innovation et de durabilité.

Objectif de soutien au développement agricole durable

Le principal objectif stratégique de la BADR demeure l'appui au développement agricole dans une optique de durabilité. Cela implique le financement de systèmes de production respectueux de l'environnement, la promotion de l'agriculture saharienne, ainsi que la valorisation des ressources locales. À travers l'octroi de crédits adaptés aux cycles agricoles et à faible taux d'intérêt, la BADR contribue à renforcer la souveraineté alimentaire du pays, tout en encourageant les exploitations à moderniser leurs équipements et techniques de production (Zemali, 2020).

Objectif d'inclusion financière en milieu rural

Un autre objectif fondamental de la BADR est de promouvoir la bancarisation des populations rurales, souvent marginalisées par les banques commerciales classiques. En développant des produits bancaires simplifiés, en déployant des agences dans des zones enclavées et en introduisant des outils numériques accessibles, la BADR vise à renforcer l'inclusion financière et à réduire les disparités territoriales. Cette orientation s'inscrit également dans les efforts nationaux pour intégrer le secteur informel au sein du circuit financier légal (Ferhat, 2021).

Objectif de digitalisation et modernisation des services

À l'ère de la transformation numérique, la BADR a fixé comme objectif prioritaire la modernisation de ses services à travers la digitalisation des opérations bancaires. Cela se traduit par l'introduction de plateformes de banque en ligne, le lancement d'applications mobiles, l'installation de guichets automatiques intelligents, et la généralisation de solutions de paiement électronique. Cette démarche vise à améliorer la qualité de service,

réduire les délais de traitement, et accroître l'efficacité opérationnelle de la banque (Khelifa & Aissani, 2022).

Objectif de diversification des services bancaires

Enfin, la BADR entend diversifier son offre en intégrant de nouveaux segments de marché. À ce titre, elle s'est orientée vers la bancassurance, les services de microcrédit rural, les financements participatifs (finance islamique), ainsi que les placements financiers. L'objectif est d'augmenter sa rentabilité, de fidéliser une clientèle diversifiée, et de contribuer à la dynamisation du tissu économique rural. Elle cherche également à élargir sa base de clientèle aux jeunes entrepreneurs et aux femmes rurales, notamment par des produits spécifiques à fort impact social (Bouaziz, 2021).

Synthèse des activités de la BADR

La BADR concentre ses activités autour du financement du secteur agricole, du soutien aux PME rurales, de l'élargissement de l'offre bancaire (épargne, assurance, finance islamique) et de la digitalisation de ses services. Elle se positionne ainsi comme un acteur clé du développement inclusif et territorial, combinant missions économiques, sociales et technologiques (Bouaziz, 2021 ; Khelifa & Aissani, 2022).

e) 1.1.5 Différents produits de la BADR

Le réseau de la BADR propose une gamme de produits variés à ses clients, structurée autour des éléments suivants : comptes bancaires, crédits, cartes monétiques et services de banque en ligne.

Les différents de comptes¹

Les comptes courants

Comptes ouverts à toutes personnes physiques ou personnes morales exerçant une activité commerciale, artisanale, agricole pour les besoins de cette activité.

Comptes courants commerçant personnes physiques

Pour l'ouverture d'un compte courant le client doit constituer un dossier.

¹ Document interne

- Le dossier juridique du gérant personnes physique : extrait de naissance, résidence, photocopie de la carte d'identité ou permis de conduire, deux photos.
- Le registre de commerce légalisé par le CNRC.
- Contrat de location ou bien un contrat de propriété.
- Cachet et griffe.
- Deux timbres fiscaux de 20 DZD.
- Un versement de 10000 DZD.

Le client titulaire ou bien gérant du commerce doit se présenter lors de l'ouverture du compte (remplir le formulaire, le formulaire 303, le formulaire de la carte bancaire, le spécimen de signature CA 10, le formulaire pour la demande du carnet de chèque CA 38)

- Carte d'identifiant fiscal (NIF).
- Attestation d'imposition (extrait de rôle-direction d'impôt domicilia trisse).

Comptes courants pour une entreprise personne morale :

Pour l'ouverture d'un compte courant le gérant de l'entreprise doit constituer un dossier.

- Le dossier juridique du gérant de l'entreprise : extrait de naissance, résidence, photocopie de la carte d'identité, deux photos.
- Identifiant fiscale (NIF).
- Identifiant statistique (NIS).
- Contrat de location/propriété.
- Cachet est griffe de l'entreprise.
- Les statuts et le BOAL –EURL, SARL.....
- Quarts timbres fiscaux de 20 DZD.
- Registre de commerce légalisé par le CNRC.
- Un versement de 20000 DZD.

Le gérant doit se présenter en agence lors de l'ouverture du dossier accompagné des pouvoir de signature sur cheque ces derniers doivent présenter leurs dossiers juridiques.

- Le procès-verbal désignant l'assemblée générale du conseil d'administration.

Le gérant ou celui qui représente l'entreprise (charger administratif), du commerce doit ce présenté ainsi que les pouvoir signataire lors de l'ouverture du compte (remplir le formulaire, le formulaire 303, le formulaire de la carte bancaire, le spécimen de signature CA 10, le formulaire pour la demande du carnet de chèque CA 38).

NB : le dossier pour l'ouverture de compte doit être en double exemplaire.

Comptes courant fellah

Pour l'ouverture d'un compte courant Fellah le client doit constituer un dossier :

- L'acte de concession ou bien un contrat de location.
- La carte Fellah.
- Documents juridiques du gérant-extrait de naissance, certificat de résidence, photo copie de la carte d'identité, deux photos.
- Cachet et griffe.
- Un versement de 20000 DZD.
- Timbre fiscal de 20 DZD.

Le client doit ce présenté à l'agence lors de l'ouverture de son compte.

Le client titulaire du compte doit ce présenté lors de l'ouverture du compte (remplir le formulaire, le formulaire 303, le formulaire de la carte bancaire, le spécimen de signature CA 10, le formulaire pour la demande du carnet de chèque CA 38)

Les comptes chèque (série 200)

Pour l'ouverture d'un compte cheque le client doit constituer un dossier :

- Dossier juridique du titulaire de compte : extrait de naissance, certificat de résidence, photocopie de la carte d'identité, deux photos.
- Attestation de travail
- Un versement de 1000 DZD.

Le client titulaire du compte doit ce présenté lors de l'ouverture du compte (remplir le formulaire, le formulaire 303, le formulaire de la carte bancaire, le spécimen de signature CA 10, le formulaire pour la demande du carnet de chèque CA 38).

Les comptes devise (série 201)

Pour l'ouverture d'un compte devise le client doit constituer un dossier : dans le cas où le client a un compte on lui ouvre un sous compte à partir de L'ID du CLIENT.

- Un dossier juridique du titulaire de compte : extrait de naissance, certificat de résidence, photocopie de la carte d'identité, deux photos.
- Un versement de minimum 50 EUR.

Les livrets d'épargne (sans intérêts et avec intérêts)

Le livret d'épargne est un compte ouvert à des personnes physiques pour épargner leur argent, il existe différents types de livret :

- Livret Epargne LEB avec ou sans intérêt.
- Livret Epargne Juniors LEJ avec ou sans intérêt.
- Livret Epargne FELLAH avec ou sans intérêt.

Pour l'ouverture des Livrets d'épargne le dossier de constitution d'ouverture est le même pour chaque Livret seul le Livret Epargne Fellah-le client doit présenter un Agrément ou une carte fellah, pour le Livret d'épargne Juniors-LEJ-le tuteur de l'enfant doit se présenter en agence avec le dossier suivant :

-Acte de naissance, copie de la carte nationale, acte de résidence et un versement de 5000 DZD

- Acte de naissance, acte de résidence, copie de la carte nationale et l'acte de naissance de l'enfant

- Versement de 5000 DZD pour livret juniors
- Carte fellah pour le livret Fellah.

NB : pour le livret LEJ le titulaire du livret ne pourra pas faire de retrait jusqu'à ses 19 ans, seul le tuteur peut effectuer des retraits d'intérêts seulement.

f) La monétique à la BADR : vers une modernisation des moyens de paiement

Dans le cadre de sa stratégie de modernisation et de digitalisation, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) a entrepris ces dernières années une transformation progressive de ses services bancaires en intégrant les technologies monétiques. Cette évolution s'inscrit dans une dynamique nationale plus large, visant à renforcer l'inclusion financière, à réduire l'usage du cash et à promouvoir les paiements électroniques conformément aux orientations de la Banque d'Algérie.

Les produits monétiques proposés par la BADR

La BADR offre une gamme complète de services monétiques, destinée aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises. Parmi les principaux produits, on retrouve :

- **La carte CIB BADR** : carte interbancaire nationale permettant les paiements électroniques dans les commerces équipés de TPE, ainsi que les retraits sur les DAB du réseau SATIM.
- **Les distributeurs automatiques de billets (DAB)** : implantés progressivement dans les agences BADR, ils permettent aux clients d'effectuer des retraits, de consulter leur solde et d'imprimer des mini-relevés.
- **Les TPE (Terminaux de Paiement Électronique)** : proposés aux commerçants et partenaires agricoles pour favoriser les paiements digitaux.
- **Banlink** : solution monétique qui permet l'interconnexion avec d'autres banques membres du GIE Monétique pour une utilisation fluide des services interbancaires.
- **E-paiement** : certains services en ligne permettent aux clients de régler des factures ou de recharger des services (mobile, internet, etc.) via des portails partenaires.

Les objectifs stratégiques de la monétique à la BADR

À travers l'expansion de ses services monétiques, la BADR cherche à :

- **Moderniser l'expérience client**, en offrant des solutions accessibles, rapides et sécurisées.
- **Réduire la circulation fiduciaire**, en incitant les clients à adopter des moyens de paiement électroniques.
- **Favoriser l'inclusion financière**, notamment dans les zones rurales, grâce à la multiplication des cartes CIB et des guichets automatiques.

- **Renforcer la sécurité des transactions**, en conformité avec les normes nationales de cybersécurité bancaire (GIE Monétique, 2021).

Les défis rencontrés

Malgré les avancées enregistrées, la BADR fait face à plusieurs défis dans le déploiement de ses services monétiques :

- **Faible taux d'équipement en TPE** chez les commerçants en zones rurales.
- **Résistance au changement** d'une partie de la clientèle, encore attachée au paiement en espèces.
- **Limites techniques** liées à la couverture réseau et à la fiabilité des infrastructures dans certaines wilayas.

Tableau 4 : Synthèses des types de cartes bancaires proposées par la BADR

Type de carte	Public cible	Fonctionnalités principales
Carte CIB BADR Classique	Particuliers	Retraits sur DAB, paiements sur TPE, consultation de solde, mini-relevés.
Carte CIB BADR Premium	Clients exigeants / VIP	Plafonds de retrait et de paiement plus élevés, services prioritaires.
Carte CIB Professionnelle	Professionnels & TPE	Gestion des dépenses professionnelles, paiements chez les fournisseurs via TPE.
Carte CIB BADR Internationale	Clients entreprises & particuliers en déplacement	Retraits et paiements à l'international (dans les limites autorisées par la réglementation de change).
Carte prépayée BADR	Grand public	Rechargeable, sans compte bancaire nécessaire, idéale pour les jeunes ou les dépenses contrôlées.
Carte TAWFIR	Détenteurs de compte épargne	Carte adossée à un compte épargne, valide 3 ans, retraits et virements sur GAB BADR et réseau RMI, utilisable uniquement en Algérie.

Carte CBRI	Salariés (>50.000 DZD/mois)	Retraits plafonnés à 50.000 DZD, virements du compte salarié vers un compte épargne via DAB.
Mastercard Classique	Clients avec compte en devises et dinars (>100 €)	Paievements jusqu'à 2.500 €/semaine et retraits jusqu'à 800 €/semaine, valable 2 ans, frais d'acquisition : 12.000 DZD.
Mastercard Titanium	Clients avec compte en devises et dinars (>200 €)	Paievements jusqu'à 5.000 €/semaine et retraits jusqu'à 1.000 €/semaine, valable 2 ans, frais d'acquisition : 17.000 DZD.

Source : Élaboration personnelle à partir des sites web de la BADR

Perspectives et développement

La BADR prévoit d'étendre son réseau de DAB, de digitaliser davantage ses services via une application mobile bancaire, et de diversifier les fonctionnalités de sa carte CIB. Elle s'oriente également vers le développement de services fintech, notamment le paiement mobile et l'authentification biométrique, en partenariat avec des acteurs technologiques.

g) Les équipements modernes de la BADR

Dans le cadre de sa transition vers une banque moderne et inclusive, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) a adopté une stratégie volontariste d'investissement dans les équipements technologiques. Ces dispositifs visent à soutenir l'élargissement des services à distance, la sécurisation des paiements, ainsi que la démocratisation des usages bancaires en zones rurales.

Déploiement d'infrastructures de paiement

Afin de prendre en charge les nouveaux moyens de paiement, la BADR a acquis plusieurs équipements essentiels, notamment une cinquantaine de guichets automatiques bancaires (GAB), des scanners, imprimantes, stations numérisées et postes informatiques pour ses agences. Ces outils permettent une gestion fluide des opérations de paiement, de consultation de comptes et de virements automatiques (Tchalo, 2022).

La mise en place du système SYRAT (Système de traitement automatisé des transactions) et l'introduction du système SYBU dans les années 1990 ont permis une informatisation

progressive du réseau bancaire, posant les bases de la digitalisation actuelle. Par ailleurs, des phases de test systématiques accompagnent chaque innovation, comme ce fut le cas lors du lancement de la télécompensation, précédé d'un essai de plus de quatre mois (Tchalo, 2022).

Résilience technologique et connectivité satellite

Pour garantir la continuité de service même dans les zones à faible connectivité, la BADR a établi un partenariat stratégique avec Algérie Télécom Satellite (**ATS**). Ce partenariat prévoit la mise en œuvre d'une solution de basculement satellite, permettant de pallier les interruptions de réseau et de renforcer la résilience opérationnelle des agences éloignées (Ali-Khodja & Bezzina, 2021).

Digitalisation et outils de sensibilisation

Au-delà des infrastructures, la BADR a déployé une stratégie proactive de communication autour des nouveaux instruments de paiement. Elle a mené plusieurs **campagnes de sensibilisation nationales**, incluant la distribution de deux millions de prospectus en langues arabe et française, la mise en place d'affiches pédagogiques dans toutes les agences, et la publication de guides pratiques sur le remplissage des chèques normalisés (Tchalo, 2022).

Ces efforts ont été accompagnés d'un programme de formation interne ayant mobilisé près de 800 employés dans les centres de formation de la BADR, afin d'assimiler les nouvelles procédures liées à la télécompensation et à la gestion dématérialisée des transactions (Tchalo, 2022).

Vers une banque assistée par la technologie

La BADR poursuit la généralisation du concept de « banque assise », où chaque client est pris en charge par un chargé de clientèle équipé numériquement. Cette approche vise une bancarisation qualitative, notamment par la révision des processus liés à l'utilisation des instruments de paiement modernes (Benmouhoub, 2023).

h) 1.1.8 Marketing digital à la BADR

Le marketing digital est devenu un levier incontournable de transformation pour les institutions financières souhaitant renforcer leur compétitivité, améliorer la qualité de

service et s'adapter aux comportements numériques des clients. Dans le cas de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), la digitalisation des pratiques marketing vise principalement à moderniser la relation client, à élargir la portée de ses offres et à renforcer sa présence dans les zones rurales grâce à des outils numériques adaptés (Kotler & Keller, 2016).

Plateformes numériques et présence en ligne de la BADR

La BADR dispose d'un site institutionnel officiel (www.badr-bank.dz) qui sert de plateforme d'information et de diffusion de ses produits : offres de crédit (MANZILI, crédits à la consommation, crédits agricoles), services d'épargne (TAWFIR, comptes participatifs), et solutions monétiques (cartes CIB, Mastercard). En complément, la banque a mis en place **BADR Net**, un service de banque à distance permettant aux clients de consulter leurs comptes, effectuer des virements internes et accéder à des informations personnalisées en ligne.

La BADR commence également à développer une présence digitale sur les réseaux sociaux et à exploiter des canaux tels que les SMS Banking pour améliorer la communication directe avec sa clientèle. Ce déploiement progressif des canaux numériques s'inscrit dans une volonté d'adapter les services bancaires aux attentes d'une population de plus en plus connectée (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Avantages du marketing digital pour la BADR

Les bénéfices du marketing digital dans un contexte bancaire public comme celui de la BADR sont multiples :

- Une meilleure visibilité des services, facilitée par l'accessibilité permanente en ligne et la couverture géographique étendue grâce aux canaux digitaux.
- Une segmentation plus précise de la clientèle, notamment selon les besoins spécifiques des agriculteurs, des jeunes, ou des professionnels en zone rurale.
- Une interaction client plus rapide et personnalisée, via les interfaces numériques, contribuant à une amélioration de l'expérience utilisateur.
- L'intégration du cybermarketing mix (produit, prix, place, promotion), permettant d'ajuster les offres et la communication aux habitudes de consommation en ligne (Baye, 2018).

Limites et freins rencontrés

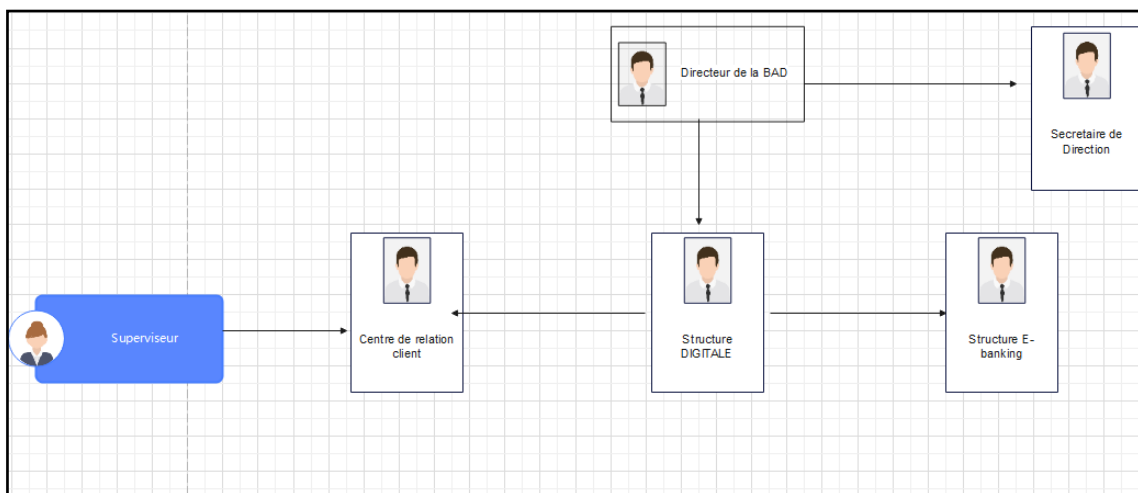
Cependant, plusieurs obstacles ralentissent l'efficacité du marketing digital au sein de la BADR :

- La fracture numérique persistante dans certaines régions rurales, qui limite l'accès à internet haut débit.
- La faible culture numérique d'une partie de la clientèle, encore peu familiarisée avec les services bancaires en ligne.
- Le retard dans la formation des équipes internes au marketing digital et aux outils CRM.
- Une résistance organisationnelle face à l'innovation, typique des structures bancaires publiques (Aktouf, 1987 ; Wacheux, 1996).

Ces contraintes nécessitent une stratégie progressive et intégrée, combinant transformation technologique, formation continue et adaptation du modèle de communication.

2.3 Section 2 : Présentation de la Direction Banque à Distance « BAD » BADR 126

Figure 7 : Organigramme de la direction de la banque a distance « 126 »



Source : Document interne

Dans le cadre de sa stratégie de transformation numérique, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) a mis en place une entité dédiée à la gestion des canaux digitaux : la Direction Banque à Distance, identifiée par le code agence 126. Cette

direction occupe une fonction centrale dans l'organisation moderne de la banque, en pilotant l'ensemble des services bancaires accessibles sans déplacement physique, conformément à la volonté de la BADR de renforcer l'accessibilité et la qualité de ses prestations à l'ère du numérique (BADR, 2022).

2.3.1 Missions principales

La Direction Banque à Distance BADR 126 est chargée de la conception, du déploiement et de la supervision des différents services bancaires à distance. Ses missions incluent :

- Le développement et la gestion des plateformes de banque en ligne (E-Banking, Web Banking) et mobiles (application BADR Mobile) ;
- La supervision des canaux USSD, SMS Banking et alertes transactionnelles en temps réel ;
- L'amélioration de l'expérience client digitale par l'ergonomie et l'accessibilité des interfaces numériques ;
- La sécurisation des transactions à travers l'intégration de solutions comme l'authentification forte, la protection 3D Secure et la surveillance des activités suspectes (Ali-Khodja & Bezzina, 2021).

Par son activité, cette direction vise à améliorer l'autonomie des clients, à renforcer la proximité sans contact et à moderniser la relation client.

2.3.2 Les plateformes proposer par la BAD BADR N et BADR Net+

Le service BADR Net offre à ses utilisateurs des fonctions de base leur permettant notamment :

- La consultation illimitée du solde ;
- La consultation des derniers mouvements (en volume limité) ;
- Le téléchargement et l'impression du Relevé d'Identité Bancaire (RIB).

Le service BADR Net+, conçu comme une version étendue, propose en plus :

- Une consultation illimitée des mouvements de compte ;
- Une recherche personnalisée par type d'opération ;
- L'accès à l'historique des soldes ;

- Le téléchargement des relevés de compte ;
- La transmission de fichiers de virements salariaux multiples pour les clients entreprises (Chabni & Si Mohammed, 2020).

2.3.3 Présentation du produit MyBADR

MyBADR est l'application mobile officielle de la BADR, conçue pour offrir aux clients un accès sécurisé et pratique à leurs services bancaires. Elle permet de gérer ses comptes, effectuer des transactions et consulter diverses informations bancaires à tout moment.

a) Fonctionnalités principales

Selon la fiche produit interne de la BADR (2025), MyBADR propose les fonctionnalités suivantes :

- Consultation des comptes : Visualisation des soldes et des historiques de transactions.
- Virements : Réalisation de transferts entre comptes BADR ou vers d'autres banques.
- Paiements : Règlement de factures et recharges téléphoniques.
- Géolocalisation : Localisation des agences et distributeurs automatiques de billets (DAB) de la BADR.
- Sécurité renforcée : Authentification via des méthodes sécurisées pour protéger les données des utilisateurs.

b) Accessibilité et compatibilité

L'application MyBADR est disponible sur les plateformes Android et iOS, permettant une large accessibilité pour les utilisateurs de smartphones. Elle est conçue pour offrir une interface conviviale et intuitive, facilitant la navigation et l'utilisation des services bancaires en ligne.

c) Sécurité et confidentialité

La BADR met un point d'honneur à assurer la sécurité des transactions effectuées via MyBADR. L'application intègre des protocoles de sécurité avancés, tels que

l'authentification à deux facteurs et le chiffrement des données, pour garantir la confidentialité et l'intégrité des informations des clients.

2.3.4 Les Conditions d'accès aux services de banque à distance

L'abonnement aux services BADR Net et BADR Net+ est soumis à certaines conditions. Le service est ouvert aux :

- Clients particuliers, commerçants, professions libérales ;
- Associations disposant d'un compte chèque ;
- Clients moraux, principalement des entreprises titulaires d'un compte courant.

L'accès est conditionné à la possession d'un compte bancaire en dinars et d'une carte bancaire. Une convention d'adhésion doit être signée en agence, spécifiant les comptes concernés par l'abonnement (Ould-Saidi & Sadani, 2021).

2.3.5 Les Traitements des virements via la plateforme BADR Net

Le traitement des virements bancaires à distance via BADR Net repose sur une coordination entre la plateforme bancaire interne et le système interbancaire SATIM (Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique). Ce traitement se fait en deux niveaux :

- Au niveau de la SATIM : réception des fichiers de virements, conversion des données dans un format structuré (EDI), contrôle d'intégrité, pré-intégration et intégration manuelle des virements (Chabni & Si Mohammed, 2020).
- Au niveau de l'agence du donneur d'ordre : traitement final, vérification des ordres de virement par le personnel, validation ou rejet selon la conformité des données. En cas de rejet, le client est notifié via la plateforme (CHABNI & SI MOHAMMED, 2020).

2.3.6 Les Enjeux et perspectives

La mise en place de ces services représente une avancée significative pour la BADR, en particulier dans un contexte où la digitalisation devient un critère de compétitivité pour les banques. Toutefois, des efforts restent nécessaires pour :

- Étendre la couverture fonctionnelle (ajout de paiements en ligne, alertes SMS, etc.) ;
- Améliorer l'ergonomie et la sécurité de la plateforme ;
- Accroître la sensibilisation des clients ruraux à l'usage de ces outils numériques.

Ce processus de modernisation s'inscrit dans une dynamique plus large de transformation digitale du secteur bancaire en Algérie (Banque d'Algérie, 2021).

2.3.7 Rôle stratégique

La Direction 126 ne se limite pas à un rôle technique ; elle constitue un **vecteur** stratégique du changement organisationnel au sein de la BADR. En alignant les technologies digitales aux exigences du secteur bancaire, elle permet :

- La dématérialisation des processus bancaires, tant en front-office qu'en back-office ;
- La réduction de la fracture bancaire, notamment en zone rurale, par des outils adaptés aux réalités locales (ex. : USSD sans Internet) ;
- L'exploitation des données clients (big data) pour personnaliser l'offre bancaire selon les comportements et profils d'utilisation (Benmouhoub, 2023).

En outre, cette direction joue un rôle essentiel dans la conformité de la banque aux normes nationales et internationales en matière de cybersécurité et de confidentialité des données personnelles.

2.3.8 Réalisations concrètes

Parmi les initiatives les plus marquantes portées par la BADR 126, on peut citer :

- Le lancement de la plateforme e-BADR, accessible 24h/24, qui permet aux clients de gérer leurs comptes, d'effectuer des virements, et de suivre leurs opérations ;
- Le déploiement de l'application BADR Mobile, adaptée aux systèmes Android et iOS, avec une interface multilingue et intuitive ;
- L'adoption du système de notifications par SMS pour chaque opération enregistrée ;

- L'intégration du système 3D Secure pour sécuriser les paiements en ligne par carte (Bank of Algeria, 2023).

2.4 Section 3 : Méthodologie de recherche

2.4.1 Introduction

Cette section présente la méthodologie adoptée pour mener à bien cette recherche portant sur l'impact des fintechs sur la digitalisation des banques traditionnelles en Algérie, à travers une étude de cas sur la BADR. Étant donné la nature exploratoire du sujet et la complexité des dynamiques organisationnelles impliquées, l'approche qualitative a été privilégiée. Cette méthode permet d'appréhender en profondeur les perceptions, les pratiques et les enjeux liés à l'intégration des technologies financières dans le contexte bancaire algérien.

2.4.2 Approche méthodologique adoptée

La recherche repose sur une posture épistémologique interprétativiste (Wacheux, 1996), qui considère la réalité sociale comme construite à travers les interactions et les représentations des acteurs. Ainsi, l'approche qualitative est particulièrement adaptée à l'analyse des comportements, des discours et des logiques d'action des institutions bancaires face à l'innovation technologique (Aktouf, 1987).

2.4.3 Type de recherche

Il s'agit d'une recherche appliquée, de nature exploratoire et descriptive. Elle vise à comprendre comment une banque publique algérienne, en l'occurrence la BADR, aborde la digitalisation de ses services à travers ou face aux innovations des fintechs. Ce travail s'inscrit dans une logique inductive, partant d'observations concrètes pour dégager des interprétations et des tendances (Gavard-Perret et al., 2011).

2.4.4 Méthode de collecte des données

La collecte des données s'est appuyée sur deux techniques principales :

- L'analyse documentaire : elle a porté sur des rapports institutionnels (BADR, SATIM, Banque d'Algérie), des articles académiques et professionnels, ainsi que des documents internes de communication de la BADR.

- Des entretiens exploratoires non-directifs menés avec des cadres et agents de la BADR, dans le but de recueillir leurs perceptions sur les enjeux de la digitalisation et l'émergence des fintechs.

2.4.5 Échantillonnage

L'échantillonnage a été réalisé selon la méthode dite "boule de neige", en identifiant un premier contact-clé au sein de la BADR qui a permis d'accéder à d'autres profils pertinents. Ce type d'échantillonnage est courant dans les études qualitatives où l'accès aux données repose sur des relations de confiance (Miles & Huberman, 2003).

2.4.6 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données qualitatives a été conduite selon une méthode d'analyse de contenu thématique. Elle a consisté à coder les informations recueillies (documents et entretiens) afin d'en faire émerger des catégories interprétatives. Les thèmes principaux ont été : la perception des fintechs, les efforts de digitalisation, les résistances internes, et les opportunités liées à l'innovation.

2.4.7 Limites méthodologiques

Cette étude comporte plusieurs limites. D'une part, le nombre restreint d'entretiens limite la généralisation des résultats. D'autre part, l'accès aux documents internes a parfois été restreint, ce qui peut biaiser partiellement certaines analyses. Enfin, l'approche interprétative, bien que riche, repose sur une subjectivité assumée.

2.4.8 Conclusion

La méthodologie adoptée dans ce travail vise à offrir une compréhension fine du phénomène étudié en mobilisant une démarche qualitative centrée sur l'étude de cas. Ce choix se justifie par la volonté de saisir les dynamiques internes propres à la BADR dans son interaction avec l'écosystème fintech algérien.

Chapitre III

Résultats

&

Discussion des résultats

Chapitre 3 : Résultats et discussion des résultats

2.1 Résultats

L'analyse des données présentée dans ce chapitre repose sur les entretiens semi-directifs réalisés auprès de cadres et d'agents de la BADR, visant à confronter les apports théoriques aux réalités observées sur le terrain. Afin de garantir une exploitation rigoureuse et approfondie des données recueillies, l'analyse qualitative a été menée à l'aide des fonctionnalités du logiciel NVivo, permettant d'identifier, de coder et d'organiser les thématiques récurrentes. Cette démarche a ainsi permis de répondre à la problématique centrale du mémoire : Comment l'émergence des fintechs influence-t-elle la stratégie de digitalisation de la BADR ?

Tableau 5 : Liste des entretiens

Expérience	Fonction	Durée de l'entretien
20 ans	Directrice de la banque à distance	1h15
15 ans	Directeur de la direction informatique	45 min
5 ans	Chargée clientèle multimédia	1h
10 ans	Ingénieur en sécurité informatique	20 min
7 ans	Responsable services web	1h

Source : Élaboration personnelle

2.1.1 Synthèse et mise en perspective des constats

L'étude qualitative menée auprès des cadres de la BADR confirme que la digitalisation de la banque est à un stade de transition stratégique marqué par plusieurs avancées, mais également par des limitations structurelles et réglementaires.

a) Une reconnaissance quasi-unanime de l'opportunité fintech

Tous les entretiens révèlent une perception globalement positive des fintechs. Les personnes interrogées considèrent les solutions fintech comme des leviers d'innovation permettant :

- De réduire les coûts d'exploitation.
- De diversifier les canaux de distribution grâce au digital.
- De répondre aux attentes des clients en matière d'accessibilité et de rapidité.

Cependant, une inquiétude récurrente a été relevée concernant la sécurité des données, la cybersécurité et les risques liés à l'ouverture des systèmes d'information, ce qui freine l'adoption de certaines technologies comme le cloud ou les API ouvertes.

b) Des réalisations concrètes, mais encore limitées

Le projet MyBADR, cité systématiquement par les enquêtés, constitue le principal produit numérique déployé par la BADR. Il permet la gestion de comptes à distance et a amélioré l'expérience utilisateur, en particulier pour les particuliers. Toutefois, son extension aux personnes morales reste en chantier, limitant son impact sur la clientèle entreprise, qui représente pourtant un segment stratégique.

En parallèle, les espaces digitaux et la gestion à distance des opérations sont salués comme des avancées majeures. Mais les répondants soulignent que ces projets ne couvrent pas encore toutes les fonctionnalités attendues, comme :

- La demande de crédit totalement dématérialisée.
- La signature électronique.
- La gestion multicanale des services professionnels.

c) Une transformation organisationnelle inachevée

L'étude montre que la BADR a amorcé une réorganisation des métiers, avec :

- Une réduction de la charge en agence.
- Une revalorisation du rôle de conseiller pour les chargés de clientèle.
- La digitalisation du back-office, notamment l'automatisation du contrôle et de l'archivage.

Cependant, plusieurs freins organisationnels demeurent :

- Méconnaissance des outils digitaux par une partie du personnel.
- Lenteur des procédures administratives.

- Faible culture numérique dans certains départements.

2.1.2 Analyse critique des freins et leviers identifiés

a) Freins techniques et organisationnels majeurs

Infrastructure IT obsolète

L'infrastructure technologique, datant de 2012, est identifiée comme un frein majeur. Malgré une feuille de route de réaménagement, les projets avancent lentement.

Cadre réglementaire retardé

Le manque de législation sur l'usage du cloud computing, de la blockchain et des API ouvertes bloque les initiatives plus avancées de transformation numérique.

Barrière culturelle et humaine

La résistance au changement, notamment dans les zones rurales et chez certains employés non formés, ralentit l'adoption massive des services numériques.

b) Leviers stratégiques pour dépasser ces freins

Stratégie digitale 2024-2026

Une feuille de route a été définie, visant à renforcer :

- Les infrastructures IT.
- Les services digitaux accessibles.
- La gestion de la relation client multicanal.

Ouverture à l'innovation externe

La BADR participe activement à des événements de l'ABEF et de l'ANPT, favorisant les partenariats avec les fintechs.

Renforcement des compétences internes

Les cadres insistent sur la nécessité de former les équipes et d'accompagner le changement par une politique de gestion des talents numériques.

Optimisation des processus métiers

L'introduction d'outils comme Power BI améliora le pilotage commercial en temps réel, une pratique qui pourrait être étendue à d'autres fonctions.

Tableau 6 : Analyse descriptive des résultats

Thème identifié	Résumé descriptif	Nombre de références
Perception des Fintechs	Les fintechs sont perçues comme une opportunité stratégique malgré des craintes liées à la sécurité des données.	12
Projets Digitaux Réalisés	Le projet MyBADR est reconnu comme la principale avancée numérique permettant la gestion des comptes à distance.	15
Freins Organisationnels	Les participants relèvent une lenteur administrative et une faible culture numérique interne.	10
Opportunités Stratégiques	Les cadres voient les fintechs comme un levier pour améliorer la compétitivité et l'expérience client.	8
Technologies Intégrées	L'application mobile MyBADR et la reconnaissance faciale sont mentionnées comme technologies déjà déployées.	9
Collaboration avec les Fintechs	Les échanges avec les start-ups sont perçus comme un moyen d'accélérer l'innovation.	7
Impact sur la Relation Client	La satisfaction client s'est améliorée grâce aux services numériques, bien que des bugs subsistent.	14
Obstacles Techniques	Les infrastructures IT vieillissantes et l'absence de cadre légal pour certaines technologies freinent les avancées.	11
Recommandations des Participants	Les participants recommandent d'améliorer la formation, la gestion de projet et la coopération avec les fintechs.	6

Source : Élaboration personnelle

2.1.3 Résultats par rapport aux hypothèses

Les résultats confirment en grande partie les hypothèses formulées :

- H1 validée : La stratégie digitale de la BADR est clairement influencée par les fintechs, comme en témoigne le déploiement de MyBADR.

- H1.1 validée : L'expérience client est améliorée, avec une disponibilité accrue des services.
- H1.2 partiellement validée : Bien que l'efficacité soit améliorée sur certains processus, les contraintes d'infrastructure limitent le plein potentiel de cette transformation.

2.1.4 Mise en perspective avec la littérature

Les observations faites à la BADR rejoignent les travaux de Gomber et al. (2018) sur la nécessité de transformer les modèles organisationnels pour s'adapter à la révolution numérique. Elles confirment également les analyses de Zetzsche et al. (2020) sur les défis réglementaires spécifiques aux économies émergentes.

En termes de stratégie, la BADR suit une trajectoire similaire à celle décrite par Hornuf & Schwienbacher (2017), combinant innovation interne (MyBADR) et ouverture à des partenariats fintech.

La BADR semble également consciente de l'importance des compétences humaines, en ligne avec les recommandations de Kane et al. (2015) sur l'importance de la culture numérique pour réussir une transformation digitale.

2.2 Discussion des résultats

2.2.1 Enjeux stratégiques de la digitalisation à la BADR

Les résultats des entretiens révèlent que la BADR a pris conscience stratégique de l'importance de la digitalisation, non seulement pour rester compétitive face aux banques privées et aux fintechs, mais aussi pour répondre aux directives des pouvoirs publics en matière de modernisation des services bancaires.

Cependant, cette stratégie reste progressive et inachevée. La BADR semble osciller entre :

- Une volonté d'innover en interne (MyBADR, espaces digitaux).
- Une attitude d'observation prudente vis-à-vis des technologies avancées comme le cloud, la blockchain ou les API ouvertes, faute de cadre légal clair.

La BADR se positionne ainsi dans une stratégie hybride, combinant développement interne et ouverture progressive vers l'écosystème fintech, une approche recommandée par plusieurs études académiques (Hornuf & Schwienbacher, 2017).

2.2.2 Enjeux organisationnels : vers une gouvernance numérique intégrée

a) Les avancées observées

- Redéfinition des rôles en agences : les chargés de clientèle deviennent des conseillers digitaux.
- Déploiement d'outils d'analyse commerciale en temps réel (Power BI).

b) Les limites persistantes

- Des procédures internes encore lentes et bureaucratiques.
- Un manque de compétences digitales dans plusieurs services.
- Une résistance au changement chez certains collaborateurs et clients, notamment en milieu rural.

Ces constats plaident pour la mise en place d'une gouvernance numérique intégrée, avec :

- Une politique RH orientée vers le développement des compétences digitales.
- Une communication interne plus forte pour accompagner le changement culturel.

2.2.3 Enjeux technologiques : entre potentiel et blocages

a) Technologies exploitées

- Le mobile banking via l'application MyBADR.
- La reconnaissance faciale en projet pour l'ouverture de compte à distance.
- Des outils d'analyse commerciale.

b) Technologies non exploitées ou bloquées

- Cloud computing : non légiféré en Algérie, usage limité.
- Blockchain : absente des projets actuels.

- API ouvertes et Open Banking : pas encore adoptés à cause des risques perçus sur les données.

Ce décalage technologique limite le potentiel d'innovation de la BADR. L'établissement doit anticiper les évolutions législatives et préparer ses équipes à intégrer ces technologies dès qu'elles seront autorisées.

2.2.4 Enjeux humains : moteur ou frein à la transformation

a) L'enquête met en évidence que les ressources humaines jouent un rôle ambivalent :

- Levier : Des cadres stratégiques motivés, conscients des enjeux.
- Frein : Des agents de terrain encore peu formés, et des clients parfois réticents ou peu alphabétisés numériquement.

b) La réussite de la transformation dépendra donc :

- De la formation continue des agents.
- De la sensibilisation des clients, notamment les plus éloignés du numérique.
- D'une gestion du changement proactive et inclusive.

Tableau 7 : Synthèse des points clés

Dimension	Points Positifs	Limites Identifiées
Stratégique	Volonté affirmée de digitalisation (MyBADR, plan 2024-2026)	Retard sur les services professionnels et les technologies avancées
Organisationnelle	Rôle des agences redéfini, outils en temps réel déployés	Procédures lentes, manque de culture numérique
Technologique	Mobile banking, IA émergente (reconnaissance faciale)	Absence du cloud, de la blockchain et des API ouvertes

Humaine	Cadres engagés, projets bien perçus par les clients connectés	Résistance au changement, fracture numérique dans les zones rurales
----------------	---	---

Source : Elaboration personnelle

2.2.5 Recommandations

Au regard des constats établis dans ce mémoire, il apparaît indispensable que la BADR renforce son engagement vers une transformation digitale plus structurée et proactive. Pour ce faire, il est proposé de :

1. Mettre en place une cellule d'innovation numérique interne, véritable espace d'expérimentation, permettant à la banque de tester de nouvelles solutions digitales en collaboration avec des jeunes entreprises technologiques locales et des spécialistes de l'innovation.
2. Développer des alliances stratégiques ciblées, en s'appuyant sur des acteurs technologiques spécialisés dans les services financiers digitaux, afin d'intégrer rapidement des solutions avancées telles que les paiements mobiles, l'analyse de données clients par l'intelligence artificielle ou encore les services à distance.
3. Collaborer activement avec les autorités réglementaires pour accompagner l'évolution du cadre juridique, en particulier sur des aspects liés à l'authentification numérique, à la signature électronique et à la protection des données, afin de lever les freins actuels à la digitalisation des services bancaires.

À travers ces actions, la BADR pourrait non seulement répondre efficacement aux attentes des clients de plus en plus connectés, mais également renforcer son rôle d'acteur clé du développement économique et financier, en particulier dans les régions rurales qui constituent le cœur de sa mission historique.

2.2.6 Conclusion

Les résultats montrent que la banque est engagée dans une dynamique de digitalisation progressive, matérialisée notamment par le lancement de l'application MyBADR, perçue comme une avancée majeure en matière d'accessibilité des services. Les entretiens révèlent une reconnaissance quasi-unanime des opportunités offertes par les fintechs,

notamment en termes d'innovation et d'amélioration de l'expérience client. Toutefois, plusieurs freins ralentissent cette transformation, parmi lesquels une infrastructure technologique vieillissante, des blocages réglementaires et une faible culture numérique interne. Malgré ces obstacles, la BADR semble prête à renforcer sa stratégie digitale à travers une feuille de route 2024-2026, visant l'optimisation des infrastructures, le développement des compétences et l'ouverture à l'innovation externe. Ces constats confirment que la digitalisation à la BADR est en marche, mais qu'elle nécessite encore des efforts soutenus pour surmonter les défis organisationnels, technologiques et humains afin d'exploiter pleinement le potentiel des fintechs au service de la performance et de l'inclusion financière.

CONCLUSION

GENERALE

Conclusion générale

À l'issue de ce travail consacré à l'analyse de l'impact des fintechs sur la stratégie de digitalisation de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), plusieurs enseignements majeurs peuvent être tirés. Ce mémoire a d'abord permis de situer, à travers une revue de littérature approfondie, les dynamiques globales de transformation numérique qui traversent le secteur bancaire à l'échelle mondiale, sous l'impulsion des technologies financières (fintechs). Ces dernières redéfinissent les standards du marché en matière d'accessibilité, de rapidité, d'expérience client et d'agilité opérationnelle.

L'étude du cas de la BADR a montré que, bien que la banque évolue dans un contexte institutionnel marqué par des contraintes technologiques et réglementaires spécifiques à l'Algérie, elle n'échappe pas à cette dynamique de mutation. Les résultats empiriques ont mis en évidence une prise de conscience croissante au sein de l'organisation quant à la nécessité de moderniser ses services, ses infrastructures et ses pratiques managériales. Des initiatives telles que le lancement de MyBADR et le développement de services de banque à distance témoignent de cette volonté de transformation.

Néanmoins, la BADR reste confrontée à plusieurs défis majeurs, parmi lesquels la résistance au changement, les lourdeurs organisationnelles, la faible maîtrise des technologies émergentes, et un cadre réglementaire encore inadapté à l'innovation numérique. Ces freins limitent l'intégration optimale des solutions fintech et freinent le rythme de la digitalisation.

Pour surmonter ces obstacles, il apparaît essentiel que la BADR adopte une stratégie numérique plus ambitieuse et structurée, articulée autour de trois axes prioritaires :

- 1) L'amélioration des infrastructures technologiques et de la sécurité des données.
- 2) La montée en compétences des équipes à travers la formation et la sensibilisation au digital.
- 3) Le développement de partenariats stratégiques avec des acteurs fintechs pour accélérer l'innovation ouverte.

En définitive, la BADR dispose d'atouts stratégiques importants notamment sa mission d'inclusion financière en milieu rural et son réseau étendu d'agences qu'elle peut valoriser à travers une transformation numérique maîtrisée et progressive. Ce travail ouvre ainsi des perspectives de recherche futures, notamment sur l'évaluation de l'impact à long terme des stratégies digitales des banques publiques en Algérie, ainsi que sur les modèles de gouvernance numérique les plus adaptés à ces institutions.

**RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

Références bibliographiques

Listes des Ouvrages

1. Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*.
2. Baye, M. R. (2018). *Managerial Economics and Business Strategy*.
3. Burnes, B. (2017). *Managing Change*.
4. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*.
5. Gavard-Perret, M.-L., et al. (2011). *Méthodologie de la recherche*.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*.
7. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*.
8. Nicoletti, B. (2017). *The Future of FinTech*.
9. Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*.
10. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital*.
11. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*.

Listes des Articles scientifiques

1. Achour, M. (2021). *Revue des Sciences Commerciales*.
2. Arner, D. W., et al. (2016). *Georgetown Journal of International Law*.
3. Arora, N., & Rahman, Z. (2016). *Journal of Relationship Marketing*.
4. Benhabib, A. (2020). *Revue Algérienne d'Économie et de Finance*.
5. Benmouhoub, A. (2023). *Revue Algérienne de la Finance et de l'Économie*.
6. Bharadwaj, A., et al. (2013). *MIS Quarterly*.
7. Bouaziz, A. (2021). *Revue des Sciences Commerciales*.
8. Chatterjee, S., et al. (2020). *European Journal of Marketing*.
9. Ferhat, S. (2021). *Revue d'Économie et Finance Appliquées*.
10. Ghosh, S. (2020). *Journal of Risk Finance*.
11. Gimpel, H., et al. (2018). *Electronic Markets*.
12. Gomber, P., et al. (2018). *Journal of Management Information Systems*.
13. Hornuf, L., & Schwienbacher, A. (2017). *European Business Organization Law Review*.
14. Khelifa, M., & Aissani, H. (2022). *Revue Nord-Africaine de Management*.
15. Li, L., et al. (2018). *Information Systems Journal*.

16. Mah, P. M., et al. (2022). *Article sur le NLP dans la fintech*.
17. Vives, X. (2019). *Annual Review of Financial Economics*.
18. Zetzsche, D. A., et al. (2020). *NYU Journal of Law & Business*.
19. Ali-Khodja, L., & Bezzina, A. (2021). *Revue Maghrébine de Management*.
20. Zemali, H. (2020). *Revue des Études Économiques et Financières*.

Listes des Rapports et documents institutionnels

1. Banque d'Algérie (2019, 2021, 2022, 2023). *Rapports annuels*.
2. BADR (2021, 2022, 2023, 2024, 2025). *Présentations institutionnelles, rapports et Document interne*.
3. Banque Nationale d'Algérie (2018). *Communiqué de presse Banxy*.
4. Deloitte (2021, 2022). *Rapports sectoriels FinTech et banque digitale*.
5. ENISA (2021). *Threat Landscape Financial Sector*.
6. GIE Monétique (2021). *Rapport sur la monétique*.
7. GSMA (2021). *Mobile Money Report*.
8. Ministère de l'Agriculture (2010). *Bilan Renouveau Agricole*.
9. Ministère de l'Économie de la connaissance (2022). *Programme Startups Algérie*.
10. OECD (2020). *Digital Security of Products*.
11. World Bank (2020). *Future of Banking / Financial Inclusion MENA*.
12. World Economic Forum (2020). *Blockchain and Finance*.
13. Bank of Algeria (2023). *Financial Inclusion Report*.
14. Ziegler, T., et al. (2021). *Global Alternative Finance Benchmarking Report*.
15. CGAP (Chen et al., 2010, 2020). *Focus Notes sur la microfinance et les données alternatives*.

Listes des Mémoires de recherche

1. Boussafour, S. (2023). *Mémoire de Master, Université d'Alger 3*.
2. Tchalou, D. B. N. (2022). *Mémoire, Université de Tizi-Ouzou*.
3. Chabni, S., & Si Mohammed, N. (2020). *Mémoire, Université Mouloud Mammeri*.
4. Ould-Saïdi, K., & Sadani, S. (2021). *Mémoire, Université de Tizi-Ouzou*.

Listes des Sites web et documents en ligne

1. Bankingly. <https://www.bankingly.com>
2. BADR. <https://www.badr-bank.dz>
3. Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz>
4. Deloitte. <https://www2.deloitte.com>
5. Natixis. <https://natixis.com>
6. World Bank. <https://www.worldbank.org>
7. GIE Monétique. <https://www.giemonetique.dz>

Annexe A

Guide d'entretien

Guide d'entretien Mémoire de Master

Thème : L'impact des fintechs sur la digitalisation des banques traditionnelles – Étude de cas : BADR

Objectif : Comprendre comment la BADR perçoit et intègre les innovations apportées par les fintechs dans sa stratégie digitale.

Public : Cadres de la BADR (SI, stratégie, innovation, relation client), responsables d'agence, partenaires fintechs.

Introduction

Bonjour, je suis MEHIAOUI Mohamed Nazim, étudiant en Master à L'ÉCOLE NATIONAL DE MANAGEMENT. Dans le cadre de mon mémoire portant sur l'impact des fintechs sur la digitalisation des banques, je réalise une étude de cas sur la BADR.

Cet entretien est strictement confidentiel, et vos réponses seront utilisées uniquement à des fins académiques, de manière anonyme. L'entretien durera environ 30 à 45 minutes. Acceptez-vous qu'il soit enregistré à des fins de retranscription ?

Questions générales socle commun

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (fonction, ancienneté, service) ?
2. Quel est votre rôle dans les projets de transformation digitale ou d'innovation à la BADR ?
3. Comment percevez-vous le phénomène fintech : Opportunité, menace, complémentarité ?
4. Selon vous en quoi les fintechs ont-elles modifié le paysage bancaire ?
5. Avez-vous connaissances des fintechs ayant influencé la stratégie de la BADR ?
6. Quels sont les projets digitaux majeurs récemment mis en œuvre par la BADR ?
7. Ces projets ont-ils été influencés par l'émergence des fintechs ?
8. Quelles technologies (IA, blockchain, mobile banking...) avez-vous déjà intégrer ou expérimenter ?
9. La BADR a-t-elle développé ou envisagé des collaborations avec des fintechs ?

10. Quels changements ont-ils été constatés dans les processus internes (front/middle/back-office) ?
11. Quel impact avez-vous observé sur la relation client et l'expérience utilisateur ?
12. Quels gains avez-vous identifié (en termes de : coût, productivité, performance) ?
13. Quels freins ou obstacles entravent aujourd'hui la digitalisation au niveau de la BADR ?
14. Quels levier ou priorités identifiez-vous pour une meilleure intégration des innovations fintech ?

Questions spécifiques DSI (Direction des Systèmes d'Information)

1. Quel est l'état actuel de l'infrastructure IT à la BADR ?
2. Utilisez-vous des API, des solutions du cloud ou des outils open banking ?
3. Quelles contraintes techniques rencontrez-vous dans l'intégration de solutions fintech ?
4. Quelles sont vos pratiques actuelles en matière de cybersécurité ?

Questions spécifiques Direction Générale

1. Quelle place stratégique occupe la digitalisation dans le plan global de développement de la BADR ?
2. Comment percevez-vous les partenariats avec les fintechs ?
3. Disposez-vous d'une feuille de route digitale ? si oui quels sont les axes majeurs ?
4. Quels indicateurs suivez-vous pour mesurer l'avancement de la transformation digitale (KPIs, OKR) ?

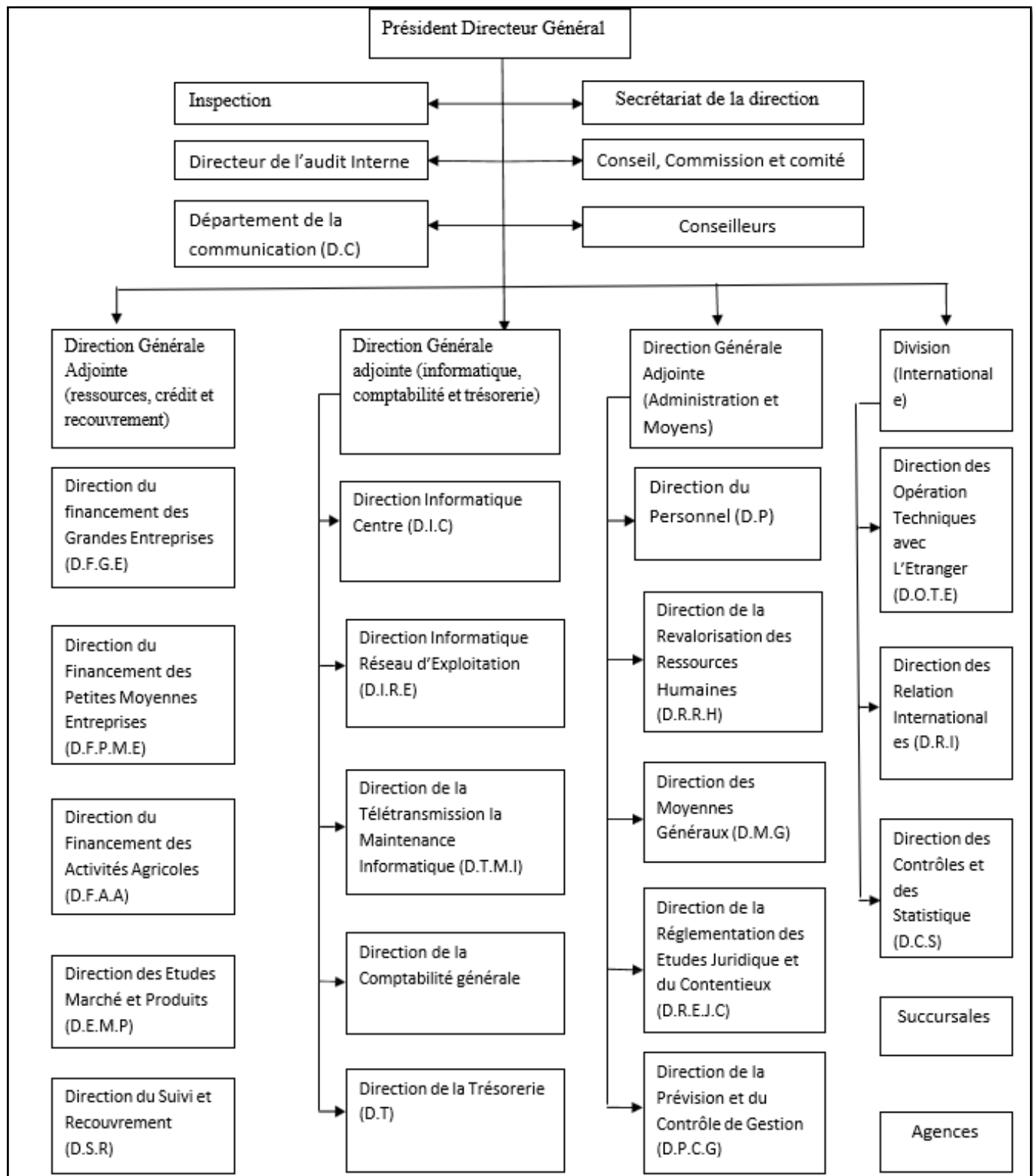
Questions spécifiques Responsable d'agence locale

1. Quelles évolutions numériques avez-vous observé dans votre agence au cours des dernières années ?
2. Comment les clients perçoivent-ils et utilisent-ils les nouveaux services digitaux ?
3. Avez-vous constaté des changements de fréquentation en agence ?
4. Quels profils continuent de privilégier les visites physiques en agence ?
5. Quels défis rencontrez-vous dans l'usage ou la promotion des outils digitaux auprès des clients ?

Annexe B

Organigramme de la BADR

Figure 6 : Organigramme de la BADR



Source : Documentation de la BADR

Annexe C
Document interne



بنك الفلاحة والتنمية الريفية
Banque de l'Agriculture
et du développement rural

Fiche Produit MyBADR

Définition :

Le service «MyBADR» est destiné exclusivement aux clients de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural afin de leur permettre d'accéder à leurs comptes bancaires à distance 24h/24 et 7j/7 en toute sécurité via Internet.

Eligibilité :

Le service MyBADR est destiné aux personnes physiques et morales de nationalité algérienne ou étrangère résidents en Algérie, titulaire d'un compte chèque et/ou épargne en dinars et/ou devises.

Type de Compte :

Particuliers : les comptes 200 catégories 01.
Professionnels : personne physique commerçante ou exerçant une activité commerciale.
Entreprises : personne morale commerçante ou exerçant une activité commerciale.

Utilisation :

Canal WEB / Mobile

MyBADR

- Espace public :
 - Espace mis à disposition de la banque
- Espace authentifié :
 - Consultation des soldes
 - Consultation des historiques des soldes des comptes sur une durée de 03 mois
 - Consultation des derniers mouvements des comptes

MyBADR Premium

- Espace public :
 - Espace mis à disposition de la banque
- Espace authentifié :
 - Consultation des soldes
 - Consultation des historiques des soldes des comptes sur une durée de 3 mois
 - Consultation des derniers mouvements des comptes
 - Consultation des cartes et des opérations monétiques
 - Téléchargement et édition des relevés de compte sur 03 mois et en différents formats
 - Virement ponctuel en intra de compte à compte du même client et en faveur des autres clients
 - Virement vers bénéficiaires domiciliés au niveau des agences BADR et chez les confrères
 - Gestion des bénéficiaires pour les opérations de virements
 - Commande de chèque
 - Commande de carte
 - Opposition sur carte
 - Vérification des statuts des chèques
 - Bloquer et débloquer un chèque
 - Service de notification par SMS (SMS Banking)
 - Service de messagerie (Mailing)
 - Souscription d'un DAT
 - Détails des DAT
 - Remboursement des DAT
 - Demande d'échéancier
 - Détails contrat de prêt

Fonctionnalités :

Frais d'abonnement :

Pack MyBADR	Gratuit
MyBADR Premium Particulier	150 DA/HT/Mois /10 Comptes maximum / 50 DA par compte supplémentaire
MyBADR Premium Professionnel	800 DA/HT/Mois /10 Comptes maximum / 50 DA par compte supplémentaire
MyBADR Premium Entreprise	1500 DA/HT/Mois /10 Comptes maximum / 50 DA par compte supplémentaire

Prélèvement :

Particulier	Prélèvement annuel
Professionnel	Prélèvement annuel
Entreprise	Prélèvement mensuel

Frais des services :

- Selon les conditions générales de banque

Durée de validité :

Une année renouvelable avec tacite reconduction, sauf résiliation du contrat.

Source : Documentation interne à la BADR